



**THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A
STUDY IN SMES.
EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS:
UN ESTUDIO EN PYMES**

Maria Boada Cuerva

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.



**UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI**

**The role of top management in human resource
management: a study in SMEs.**

**El rol de la alta dirección en la gestión de recursos
humanos: un estudio en pymes.**

Maria Boada-Cuerva



TESIS DOCTORAL / DOCTORAL THESIS

2021

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY IN SMES.

EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO EN PYMES

Maria Boda Cuerva

Maria Boada-Cuerva

**The role of top management in human resource
management: a study in SMEs.**

**El rol de la alta dirección en la gestión de recursos
humanos: un estudio en pymes.**

Tesis Doctoral

Dirigida por:

Dra. Mireia Valverde Aparicio

Dr. Jordi Trullén Fernández



UNIVERSITAT ROVIRA i VIRGILI

Departamento de Gestión de Empresas

2021

*“Aprendí que el coraje no era la ausencia del miedo,
sino el triunfo sobre él.*

*El valiente no es quien no siente miedo,
sino aquel que conquista ese miedo”.*

Nelson Mandela (1918-2013)

Als meus pares, Joana i Joan per creure amb mi i ser els meus referents.

Al Joan, per ser el meu company de vida i el meu suport incondicional.

Resumen

Aunque la alta dirección es concebida en la literatura como un *stakeholder* importante en la función de RRHH y se asuma que es decisiva en la GRH, existe una importante falta de atención académica en relación con el rol que ejerce como agente activo en todos los aspectos de la GRH. Así, la presente tesis intenta contribuir a esta literatura a través de un análisis del papel necesariamente relevante que juegan los directores generales en la GRH. Asimismo, la observación de este rol se realiza en un contexto poco investigado como es el de las pymes, contribuyendo también a la literatura de GRH y pymes.

La tesis se pregunta, pues, sobre cuáles son los factores y mecanismos que dan forma al rol de la alta dirección en la GRH. Para llegar a una respuesta de manera exploratoria, se utiliza una metodología cualitativa de estudio de casos, para cada uno de los cuales se recogen datos a través de entrevistas semiestructuradas a directivos, mandos intermedios y trabajadores. La muestra está compuesta de 25 casos de estudio en pymes del sector hotelero.

Los resultados identifican algunas relaciones entre las características de los altos directivos y sus comportamientos en relación con la GRH, así como las prácticas que acaban adoptándose. Por ejemplo, se observa como la GRH parece ser más informal cuando la alta dirección ejerce un estilo paternalista y más formal cuando el estilo es democrático/participativo. En todo caso, la asociación entre comportamientos y GRH es menos clara de lo que en un principio se podría suponer. Aún menores son las conexiones entre diferentes maneras de articular la función de RRHH (formal o informal, planificada o ad-hoc, con o sin departamento especializado) y los resultados de esta función en las personas en términos de compromiso, clima, rotación o absentismo. En cambio, sí se detectan relaciones interesantes entre los comportamientos de la alta dirección y estos resultados. Así, el estilo de liderazgo y otros comportamientos de la alta dirección parecen substituir el efecto que pudieran ejercer las características de la función de RRHH como antecedentes de los resultados de esta función en las personas.

El trabajo muestra también como los gerentes de las pymes ejercen un rol dual debido a la corta distancia que separa a la alta dirección de sus empleados. Como consecuencia, los gerentes, además de ser los decisores últimos de su empresa, también se responsabilizan de otras funciones más típicas de mandos intermedios, del propio departamento de RRHH o incluso de los trabajadores.

Estos hallazgos dan lugar a una serie de aportaciones prácticas que destacan la importancia de los comportamientos de liderazgo exhibidos por los directivos de las pymes por encima de las características específicas de las prácticas de GRH utilizadas. Por ello, es primordial informar y formar a estos directivos.

Abstract

Although top management is presumed to be an important stakeholder in the HR function in the literature, there is a significant lack of academic attention paid in relation to the role they play as an active agent in all aspects of HRM. Thus, this thesis attempts to contribute to this literature through an analysis of the necessarily relevant role played by CEOs in HRM. Likewise, scarce research examining this role has been carried out in the context of SMEs, and thus the thesis also contributes to the HRM in SMEs literature.

This thesis, therefore, enquires about the factors and mechanisms that shape the role of top management in HRM. To reach an answer through an exploratory approach, a case study qualitative methodology was used, collecting data through semi-structured interviews with top managers, middle managers and workers for each case. The sample was made up of 25 case studies in SMEs of the hotel sector.

The results identify some relationships between the characteristics of top managers and their behaviours in relation to HRM, as well as the practices that end up being adopted. For example, it is observed that HRM seems to be more informal when top management exercises a paternalistic style and more formal when the style is democratic/participatory. In all cases, the association between behaviour and HRM is less clear than might initially be supposed. Even less are the links between the different ways of describing the HR function (formal or informal, planned or ad-hoc, with or without a specialized department) and the effects of this function on workers in terms of commitment, climate, turnover or absenteeism. On the other hand, interesting relationships have been detected between the behaviour of top management and these results. Thus, the leadership style and other behaviours of the top management seems to replace the effect that the characteristics of the HR function would have as a precedent for the effect of this function on the workforce.

The work also shows how SME managers play a dual role due to the short distance that separates top management from their employees. As a consequence, managers, in addition to being the ultimate decision-makers in their company, are also responsible for other functions more typical of middle management, the HR department itself, or even the workers.

These findings give rise to a series of practical contributions that highlight the importance of the leadership behaviours exhibited by SMEs managers over and above the specific characteristics of the HRM practices used. Therefore, it is essential to inform and train these managers.

Agraïments

Vull dedicar aquest apartat per agrair a totes aquelles persones que han format part d'aquest camí durant la realització de la tesi doctoral.

En primer lloc, vull agrair als meus directors de tesi, Mireia i Jordi, haver-me donat l'oportunitat de poder realitzar la tesi doctoral amb vosaltres i formar el "Top Management Teams Team". Gràcies per ser dos pilars fonamentals en la realització de la tesi, per ser-hi sempre, per viatjar junts i acompanyar-me en cada congrés.

Mireia, gràcies per creure en mi, per brindar-me el teu suport i confiança incondicional, per guiar-me en cadascuna de les meves passes, per les productives reunions i vídeo trucades en què sempre em motivaves per seguir endavant. Gràcies per tot el teu talent, dedicació i passió al món dels recursos humans.

Jordi, gràcies pels teus savis consells, per ser l'ull rigorós i objectiu d'aquesta tesi, per la teva comprensió i suport. Des de la distància sempre és més complicat dirigir una tesi, però tot i així gràcies per tota la teva entrega, dedicació i esforç.

En segon lloc, m'agradaria agrair al Departament de Gestió d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili per donar-me l'oportunitat d'haver pogut realitzar la tesi doctoral. A més, vull donar les gràcies al seu personal d'administració i ressaltar la seva especial atenció i dedicació als doctorands.

Alhora, agraeixo també el suport financer rebut per la beca Martí Franquès, finançat per la Universitat Rovira i Virgili (URV).

En l'àmbit de la facultat, també vull agrair el suport diari i l'acompanyament en aquest camí als companys de despatx AS11. Gràcies per compartir amb mi cadascuna de les vostres vivències.

Així mateix, també vull agrair a la University of Vaasa, l'oportunitat brindada per haver realitzat allà la meva estada internacional. Especialment vull donar les gràcies a Vesa Suutari per ser el meu tutor durant l'estada i a Karita Luokkanen i Rodrigo Rabetino per fer-me l'estada més amena.

De la mateixa manera, vull donar les gràcies als hotels que em van oferir l'accés a la recollida de dades i van decidir col·laborar de forma desinteressada en l'estudi.

En particular, he d'agrair el temps dedicat per part dels directius i treballadors entrevistats. Ells són els veritables protagonistes d'aquesta tesi.

Finalment, no puc acabar aquests agraïments sense mencionar la meva família i amics.

Als meus pares, Joan i Joana, per ser un gran suport durant aquests quatre anys. Sou els que sempre m'heu motivat per estudiar i descobrir el que realment m'apassiona. Gràcies per ser la meva font d'inspiració i els meus referents a seguir.

A la meva germana Anna, per ser també la meva amiga. Agrair cadascun dels teus savis consells. Gràcies per portar-me conjuntament amb el Jota, un dels millors regals de la meva vida, la Bruna, la meva fillola. Gràcies per tant.

A les meves amigues i amics, perquè sempre són presents i han caminat amb mi al llarg de la meva vida. Desitjo que ben aviat puguem tornar a viatjar junts i viure mil i una aventures plegats. Gràcies per cada un dels moments viscuts i pels nostres sopars únics i interminables.

A la meva padrina i al meu padrí, per demostrar-me que en aquesta vida hem vingut a ser valents i a lluitar pels nostres somnis. Gràcies per estimar-me tant.

A la família de Mallorca. Gràcies per cada instant compartit en aquesta meravellosa illa.

I finalment, a tu Joan, per ser el meu company de viatge i el meu company de vida. Per totes les aventures i experiències viscudes i les que ens queden per viure. Amb tu sé que els somnis són per fer-se realitat. Gràcies per compartir la teva vida amb mi i fer-me cada dia més feliç. Gràcies per tot.

Índice de Contenidos

| | |
|-------------------|-----|
| Resumen | I |
| Abstract | II |
| Agraïments | III |

EXTENDED ABSTRACT: The role of top management in human resource management: a study in SMEs.

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCTION | 1 |
| 2. LITERATURE REVIEW AND THEORETICAL FRAMEWORK | 2 |
| 2.1. Literature review methodology | 3 |
| 2.2. Top management and HRM: what do we know? | 4 |
| 2.3. An agenda for the study of top management's role in HRM: a roadmap | 6 |
| 3. RESEARCH QUESTIONS | 8 |
| 3.1 The context of the research questions | 10 |
| 4. METHODOLOGY | 10 |
| 4.1. Nature of the research and choice of methodology | 10 |
| 4.2. Sampling decisions and sample characteristics | 11 |
| 4.3. Analysis of data | 12 |
| 5. RESULTS | 13 |
| 5.1. What aspects of top management behaviour shape HRM in SMEs? | 13 |
| 5.2. What factors give rise to these behaviours of the top management of SMEs? | 14 |
| 5.3. How does the type of HRM adopted contribute to the results of this function in SMEs? | 15 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 5.4. Rethinking the model | 15 |
| 6. DISCUSSION | 18 |
| 6.1. Implications | 20 |
| 6.1.1. Theoretical implication | 20 |
| 6.1.2. Practical implication | 23 |
| 6.2. Limitations | 25 |
| 6.3. Future lines of research | 26 |
| 6.4. Final conclusion | 28 |
| 7. REFERENCES | 29 |

**PARTE I: REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO Y
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

| | |
|---|----|
| 1.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA | 38 |
| 1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO | 39 |
| 1.2.1. Justificación teórica y académica | 39 |
| 1.2.2. Justificación práctica | 40 |
| 1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS | 41 |
| 1.3.1. Parte I: Revisión de la Literatura, Marco Teórico y Preguntas Investigación | 41 |
| 1.3.2. Parte II: Diseño de la Investigación | 42 |
| 1.3.3. Parte III: Análisis de Resultados, Discusión y Conclusiones | 43 |
| 1.4. REFERENCIAS | 44 |

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

Artículo: Top management: the missing stakeholder in the HRM literature

| | |
|--|----|
| 2.1. INTRODUCTION | 49 |
| 2.2. METHODOLOGY | 51 |
| 2.3. TOP MANAGEMENT AND HRM: WHAT DO WE KNOW? | 62 |
| 2.3.1. Top management views on HRM | 63 |
| 2.3.2. Top management actions towards HRM | 65 |
| 2.3.3. Top management background as a predictor of top management agency | 66 |
| 2.3.4. Discussion of the literature to date | 67 |
| 2.4. AN AGENDA FOR THE STUDY OF TOP MANAGEMENT'S ROLE IN HRM: A ROADMAP | 68 |
| 2.4.1. Top management characteristics | 70 |
| 2.4.2. Top management agency | 72 |
| 2.4.3. Contextual factors | 73 |
| 2.4.4. Other HR actors' agency | 74 |
| 2.4.5. Resulting HRM | 75 |
| 2.5. CONCLUDING REMARKS | 76 |
| 2.6. REFERENCES | 77 |

CAPÍTULO 3: PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1. INTRODUCCIÓN | 83 |
| 3.2. PREGUNTA Y SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 84 |
| 3.3. EL CONTEXTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN | 93 |
| 3.4. REFERENCIAS | 97 |

PARTE III: ANÁLISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| 5.1. INTRODUCCIÓN | 140 |
| 5.2. DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA ENTRE DISTINTOS INFORMANTES | 140 |
| 5.3. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR EN LOS CASOS DE ESTUDIO DE LOS FACTORES ANALIZADOS | 144 |
| 5.4. RESULTADOS | 156 |
| 5.4.1. ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes? | 156 |
| 5.4.2. ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes? | 161 |
| 5.4.3. ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes? | 165 |
| 5.5. REPENSANDO EL MODELO | 166 |
| 5.6. REFERENCIAS | 171 |

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

| | |
|--|-----|
| 6.1. INTRODUCCIÓN | 175 |
| 6.2. RESUMEN DE RESULTADOS | 175 |
| 6.2.1. Respuesta a las preguntas de investigación planteadas | 175 |
| 6.2.2. Reconfiguración del modelo y otros resultados | 176 |
| 6.3. DISCUSIÓN | 181 |
| 6.4. IMPLICACIONES | 184 |
| 6.4.1. Implicación teórica | 184 |

| | |
|--------------------------------------|------------|
| 6.4.2. Implicación práctica | 186 |
| 6.5. LIMITACIONES | 189 |
| 6.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 190 |
| 6.7. CONCLUSIÓN FINAL | 192 |
| 6.8. REFERENCIAS | 194 |
| ANEXOS | 200 |

Lista de Tablas

| | |
|---|-----|
| Table 2.1. Findings of the studies about top management's role in HRM | 53 |
| Tabla 4.1. Características de la muestra | 115 |
| Tabla 5.1. Resumen de la descripción de las variables analizadas | 153 |
| Tabla 5.2. Principales resultados de la pregunta de investigación 1 | 161 |
| Tabla 5.3. Principales resultados de la pregunta de investigación 2 | 164 |

Lista de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figure 1. A roadmap for the study of the role of top management in HRM | 6 |
| Figure 2. Research question model | 9 |
| Figure 3. Final model on the role of top management in HR management in SMEs | 16 |
| Figure 2.1. A roadmap for the study of the role of top management in HRM | 75 |
| Figura 3.1. Modelo preguntas investigación | 92 |
| Figura 4.1. Nodos generales de organización de los datos basados en el guion de entrevista | 125 |
| Figura 4.2. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de la alta dirección | 126 |
| Figura 4.3. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de los mandos intermedios | 127 |
| Figura 4.4. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de los trabajadores | 128 |
| Figura 5.1. Modelo resultante en base a las preguntas de investigación | 167 |
| Figura 5.2. Modelo final preguntas investigación | 169 |
| Figura 6.1. Modelo final sobre el rol de la alta dirección en la gestión de RRHH en las pymes | 179 |

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY IN SMES.

EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO EN PYMES

Maria Boda Cuerva

Extended Abstract:

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY IN SMES

**As part of the requirements for the International Distinction of this
PhD thesis**

By Maria Boda-Cuerva

Supervised by Mireia Valverde and Jordi Trullen

The role of top management in human resource management: a study in SMEs.

1. INTRODUCTION

For several decades, experts in Human Resource Management (hereinafter, HRM) have focused on showing the relevance of human resources (hereinafter, HR) as an essential axis for the organisational and economic growth of companies. To do this, they have studied in detail the different HR systems, policies and practices and their impact on the results (Boselie et al. 2001). Attention has focused mainly on the content of the practices and their relationship with the performance of companies, as well as their impact on the attitudes and behaviours of employees (Paauwe, 2009; Edgar & Geare, 2005). In comparison, we know less about the people who carry out the initiative, design and implementation of these practices, that is, about the role that different managers play in that process.

This thesis adds to the literature on top management and attempts to contribute to it through an analysis of the role of CEOs in HRM. In spite of the fact that there are some studies on the role of general management in the HRM literature (Brandl & Pohler, 2010; Arthur et al. 2016), it is still a little explored topic, despite its importance (Steffensen et al. 2019). However, as the main decision-maker in an organisation, top management's beliefs and attitudes towards the HR function (Brandl & Pohler, 2010) as well as towards the value of HRM and their employees more generally (Arthur et al. 2016) may crucially shape HRM effectiveness and the extent to which HR departments may contribute to business strategy. Top management may, through their actions, increase the legitimacy of HRM policies, commit resources and influence consensus within the organisational hierarchy to create a strong HRM climate (Kramar, 2014). They also play an important role as either primary implementers or as primary evaluators in, arguably, all the different stages of HRM actions, including the decision to introduce new HRM policies, the design of those policies, and the quality of their implementation (Guest & Bos-Nehles, 2013). Finally, top management may even redefine, by way of their actions, the meaning and purpose of HRM within their organisations, beyond that of maximising shareholder value (Beer et al. 2015).

Likewise, this work has an additional novel component in that it not only focuses its attention on top management, but does so in a little-studied context, namely that of SMEs. Research on top management and HRM in the small and medium-sized business sector

(hereinafter referred to as SMEs) is still in the exploratory stage (Harney & Alkhalaf, 2020), so HRM in SMEs continues to be poorly developed (Chadwick et al. 2013). In addition to the necessary contribution to this line of research in the field of HRM, the lower number of agents who participate in the management of workers in SMEs makes them a particularly interesting context to be able to observe more directly the influence of top management in the function of managing people.

Finally, it has been detected that an important part of the studies on HRM in SMEs ignore the perceptions of middle managers and workers. For example, in a recent review of the HRM literature in SMEs, Harney and Alkhalaf (2020) show how employee perceptions are represented in only one fifth of the studies analysed. Therefore, in this thesis we consider that it is necessary to incorporate, in addition to the beliefs and opinions of top management itself, the vision of these other protagonists (intermediate positions and employees) in order to capture the opinions of those directly affected by the management of top managers. This approach is consistent with what has been pointed out by several authors (e.g. Elorza et al. 2011; Li et al. 2019), who consider employee perceptions as a critical factor when determining the success of HRM.

2. LITERATURE REVIEW AND THEORETICAL FRAMEWORK

As noted above, paradoxically, and despite their relevance, top management have been largely absent from the HRM literature (important exceptions being Brandl & Pohler, 2010; Stanton et al. 2010, Frear et al. 2012 and Arthur et al. 2016). And even when they do appear in the HR literature, they do so as a secondary topic or as an outcome of exploratory work (e.g. Trullen et al. 2016). This means that some of the knowledge about top management and their relationship with HRM is not very visible for other researchers to build upon. The lack of scholarly attention to top management within the HRM literature could be partly explained by a variety of factors. For example, methodologically, it is not easy to collect data on CEOs or TMTs (Hambrick, 2007). In addition, and regardless of data collection concerns, the fact that HRM scholarship has been driven by a strong focus on the relationship between HRM policies and performance (Guest, 2011; Paauwe & Boselie, 2005) has meant that more attention has been paid to HRM content rather than process (Bowen & Ostroff, 2004), hence limiting the amount of research dedicated to HR actors such as CEOs. Therefore, there is great potential in

addressing the role that top management plays in HRM (Beer et al. 2015 and Guest, 2011), in as much it is still unchartered territory.

2.1. Literature review methodology

To explore the available literature on the role of top management in connection with HRM processes, a search was initiated where it showed us that there were very few papers where the relationship between top management and HRM took a prominent role, and that it was possible that interesting insights could also be found in other papers where the top management-HRM relationship was addressed only in passing or as a secondary theme. Thus, we decided to perform a much broader search with less constraints.

To do so, we carried out an analysis of all mentions of CEOs and top management within seven of the leading JCR catalogued HRM journals, namely: *Human Resource Management* (HRM), *Human Resource Management Journal* (HRMJ), *Human Resource Management Review* (HRMR), *The International Journal of Human Resource Management* (IJHRM), *Asia Pacific Journal of Human Resources* (APJHR), *Personnel Review* (PR) and *Employee Relations* (ER).

After a first general inspection of the sample of papers, we proceeded to apply a protocol of succession of exclusions. The first exclusion was made with all those papers where the presence of top management was merely incidental and thus had no content to be reviewed. The second exclusion consisted of the appearances of top management in the sample when they featured solely as respondents of a HRM study because the researchers had thought that they would be good informants for the study, that is, as respondents of the empirical work. After this second exclusion, we were left with 108 papers that did indeed deal with top management and HRM. From here, the next criterion for exclusion was a conceptual one: at this point we distinguished between the papers where top management featured as actors or stakeholders (i.e. where they exerted their influence or acted in any particular way towards the HR function and managing people by and large) from those where they appeared as recipients of HRM policies or strategies (i.e. where they were the object of the HR policy). Since the objective of this study was to examine the agency of top management in HRM, we excluded the latter. With all this, in our final sample a total of 30 articles were identified.

2.2. Top management and HRM: what do we know?

With the sample of papers fully read, it was possible to see that, while research on top management as recipients of HRM policies and practices -such as work on top management compensation or board members' selection- has grown steadily through the years with a reliable track of empirical findings and consolidated theories (e.g. van Essen et al. 2015; Withers et al. 2012), this is not the case for work that looks at top management as HR actors who can potentially influence HRM within their organisations. Such work about the role of top management in relation to the function of managing people is relatively scarce. Indeed, from the total 30 papers dealing with top management as actors, only in six this was that the main topic of the article (Arthur et al., 2016; Brandl & Pohler, 2010; Frear et al., 2012; Kelly & Gennard, 2007; Maxwell & Farquharson, 2008; Stanton et al., 2010).

There are nonetheless a few key themes that can be extracted from this incipient literature, and which can help us later delineate a set of possible directions for future research. These themes are (1) the relationship between top management beliefs and attitudes and the role played by the HR specialists and department within the firm as well as the HR practices being adopted, (2) the relevance of top management's actions to support for the adoption and implementation of HR initiatives such as new policies or practices, and (3) the influence that top management background may play on their HR related beliefs and actions.

The articles reviewed show that top management is a crucial actor in HRM. They show that, because of executives' position at the top of the hierarchy, their HRM-related beliefs and actions may shape the organisation's overall HRM philosophy, as well as the type of HRM policies and practices that are adopted. With their actions, top management may also affect how middle managers and employees experience and react to the initiatives of HR specialists, thus influencing in turn the credibility and reputation of HR departments.

Despite its relevance, the attention that HRM scholars have paid to this topic so far seems quite scarce (30 articles in 20 years), particularly if we compare it, for instance, with the profuse production of studies on the HR role of line managers and supervisors (e.g. Purcell & Hutchinson, 2007). Moreover, as stated before, only a handful of these 30 articles are fully devoted to the study of top management in connection with HRM. Thus, even when present, top management often takes a secondary role within existing research,

and is not a central aspect of the research questions placed in the study. Because of this minor protagonism given to the topic (as the main contribution of most papers is related to other themes such as the role of HR specialists), authors seem not to be building on each other's findings, which harms field consolidation and theory building around this key area. Indeed, an analysis of cross-references in the sample of the 30 papers included in the review shows the extent to how scattered the topic is: half of them have cited none of the others, 13 have only referenced one or two others, and only two articles cite three other papers. Similarly, the citations received among them are scarce and very loosely spread: 18 of the articles have received no citations to date (although a third of these have been published between 2016 and 2017) and the others have received between one and three citations, with the exception of Brandl and Pohler (2010), which has received four.

Our review, though, also shows that research efforts have been well oriented, pointing at issues of crucial importance such as the analysis of top management beliefs and values in connection with HRM, or the role played by individual differences in top management backgrounds. Hence, any attempt at further developing this area of research necessarily has to build on what we already know, consolidating research findings and creating more connections between the different studies.

Indeed, the studies reviewed all seem to point in a similar direction, emphasizing the relevance that top management holds for HRM. This is also evident when examining their theoretical frameworks, which share certain commonalities. The most common theories in which this collection of papers is anchored include a variety of power and influence perspectives, upper echelons theory, strategic choice theory, and HRM system strength. Additionally, we also found single studies using other theoretical approaches such as signalling theory, leadership, and sensemaking and sensegiving, all of which relate in one way or another to top managers' ability to shape HRM in their firms. In some cases, top management influence is bounded by context, and parallel theoretical frameworks such as neo-institutional theory or contingency/ configurational approaches are used. It is this *co-evolution* between top management agency and contextual constraints that ends up shaping HRM (Brandl & Pohler, 2010), and which we argue can serve as a basis for further research.

2.3. An agenda for the study of top management's role in HRM: a roadmap

In this section, we present a suggested roadmap for what we see as a crucial research line of enquiry in HRM. We establish this roadmap in the form of a conceptual framework, illustrated in the following figure. This framework is supported by the literature to date and by existing management theories, thus supported by three main theoretical approaches: one that places top management agency (i.e. upper echelons theory) at the starting point of the analysis, another that pays attention to the boundary conditions of such agency (i.e. neo-institutional theory), and a last one that gives a prominent role to power and influence, acknowledging that other organisational actors, including HR specialists, are also able to exert a degree of influence on top managers' actions and decisions (i.e. a power and politics perspective). We first describe the logic, structure and connections of our roadmap and next devote one subsection to the further research we envisage for each of its constituent blocks.

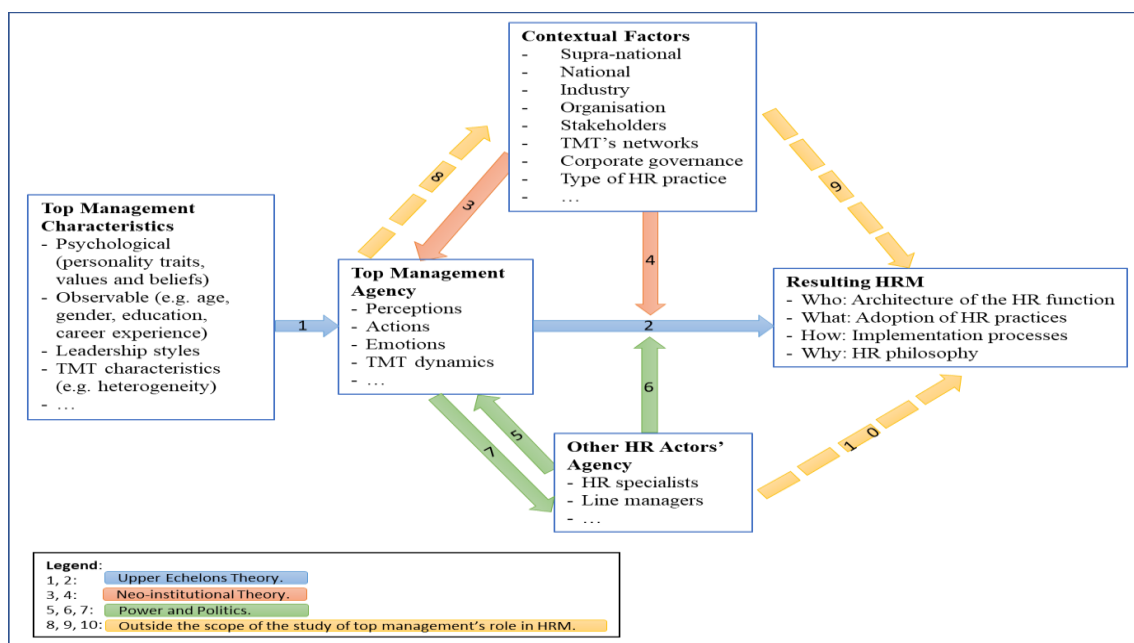


Figure 1. A roadmap for the study of the role of top management in HRM.

Source: self-made

Following upper echelons theory, as well as some of the reviewed findings, we expect top management to have a large influence on different HRM dimensions such as the role of the HR department, the adoption and implementation of HRM initiatives, and the overall HRM philosophy of the organisation (shown at the far right of the framework

under the title *Resulting HRM*). How they impact these different dimensions will depend in turn on the way in which they interpret different HRM problems and situations and act upon those, either directly (arrow 2) or through their influence on other actors (arrow 7, supported by concepts of power and politics). At the same time, as pointed by Hambrick (2007) and in line with our review, those interpretations will necessarily be limited and biased by *Top management characteristics* and individual differences (arrow 1).

As stated previously, and complementing this view, *Top management agency* will not occur in a vacuum, but rather will be both enabled and constrained by a wide array of *Contextual factors* at different levels of analysis, as well as by the agency of other organisational actors (*Other HR actors agency* in the framework). Contextual factors, considered by neo-institutional approaches, may shape how top managers make sense and act upon HR issues (arrow 3), but they may also act as boundary conditions for the effect of top management agency on HRM (arrow 4). An example of the former can be observed in Frear et al. (2012) study, where the system in which Chinese top managers were embedded shaped their (lack of) willingness to adopt high performance work systems (arrow 3). Similarly, an example of the later (arrow 4) was offered by Martin and Gollan (2012) study, where governmental influence constrained the extent to which top management at Royal Bank of Scotland could redefine their HRM system.

In addition to the role played by contextual or neo-institutional factors, we also found some evidence of similar effects in connection with other HR actors' agency, reflecting a power and politics perspective. In particular, the study by Trullen and Valverde (2017) shows how other actors (in that case, HR professionals) may directly influence top management agency (arrow 5). Similarly, research by Bartram et al. (2007) and Stirpe et al. (2013) suggests that top management influence may sometimes be faced with resistance from other managers in the organisation, who may not effectively translate top management HRM priorities to employees (arrow 6).

In addition to the described relationships, which constitute the main links that further research on the role of top management in HRM could focus on, Figure 1 also displays additional links in the form of dotted lines reflecting other relationships that occur in the organisational arena, but that are not the direct object of study when addressing the role of top management in HRM. Thus, *Resulting HRM*, apart from being influenced by top management's agency is also affected by other HR actors' agency (arrow 10), as is commonly studied by HR scholars looking at the role of HR departments, line managers,

etc. Similarly, resulting HRM will be directly affected by the institutional environment (arrow 9). Finally, while institutional factors certainly shape *Top management agency*, it is also possible that top managers may occasionally also impact the institutions in which they are embedded (arrow 8) (e.g. large firms' top management lobbying of government officials). Thus, these three final arrows represent relationships that exist but are outside the scope of the research line proposed in this thesis.

3. RESEARCH QUESTIONS

This research focuses on exploring some of the relationships that exist between the variables shown in our roadmap (see figure 1). From the model presented above, this thesis has focused on investigating the categories that are central to the proposed model, and that are framed in the upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984) to observe in a more specific way the behaviours and factors that are related to top management and HRM. Amongst these are the characteristics of top management, such as observable factors (gender, age, education and experience), psychological factors (beliefs and values) and leadership styles. On similar lines, we also find the top management agency, to be seen as the way in which top managers get involved in HRM-related situations. In addition, not only will these relationships be investigated, but we will also explore whether these elements have any relationship to the HRM results with respect to the company's employees.

As explained, the lack of studies on top management and HRM makes an exploratory study on this phenomenon desirable. Thus, the first step was to ask ourselves an umbrella question. Specifically:

GQ: What are the factors and mechanisms that shape the role of top management in HRM?

In turn, this general question breaks down into three, more specific, research questions. First of all, we consider:

Q1: What aspects of top management behaviour shapes HRM?

In order to answer this question, different variables related to the behaviour of top management have been observed, such as leadership style, time spent on HRM, and McGregor's (1960) X and Y theory. On the other hand, the specific aspects of the HRM

configuration observed in the companies within the study have also been analysed. Thus, with regard to the HRM organisation, factors such as whether HR practices are formal or informal, planned or decided ad-hoc, and, indeed, whether or not there is actually an HR department present, are also considered.

Regarding the second sub-question, it is intended to pay attention to some of the antecedents of the behaviours of the managers described in the previous point to be able to identify what it is that leads them to act in one way or another. Therefore, the sub-question posed is:

Q2: What factors give rise to these top management behaviours?

Following the upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984), the main factors analysed when looking for possible causes of the behaviours of top managers are seen as education, experience, age and whether or not the manager owns the company.

Finally, in the third sub-question we want to analyse how the characteristics of HRM affect the workers themselves. So the question posed is:

Q3: How does the type of HRM adopted contribute to the results of this function?

The measures observed as indicators of the results of the HR function are the level of employee commitment, climate, turnover and absenteeism.

The set of the three questions posed can be ordered and illustrated to give a better understanding the overall purpose of the study. Thus, these research questions can be configured in a chain as demonstrated in Figure 2, in which the four main groups are observed in relation to each other, and showing the factors analysed within each of them.

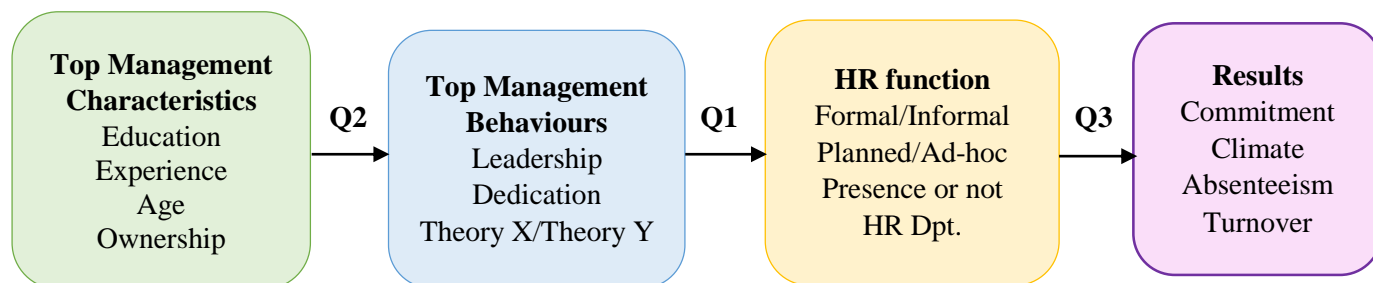


Figure 2. Research question model.

Source: self-made

3.1 The context of the research questions

An important aspect to consider in the general approach of this thesis is the context in which it has been developed, that of SMEs. The main reasons are:

Firstly, the few existing studies on HRM and SMEs (Harney & Alkhalaf, 2020) indicate that it is a fertile field of research.

Secondly, an empirical context is necessary where the role that top management plays in relation to HRM can be observed as clearly as possible and, therefore, where we can see the effect of the manager's actions. In this sense, SMEs constitute an ideal scenario because the impact of top management is much more direct, due to the existence of a smaller number of management levels.

Thirdly, based on the data provided by the Ministry of Labour, Migration and Social Security, 99.84% of the business fabric corresponds to SMEs. Likewise, according to Dilger (2016), approximately 99.8% of companies in the European Union qualify as SMEs. In this way, we can observe how SMEs generate a significant amount of jobs and job creation, which is why we consider it appropriate to direct this thesis within the framework of these companies.

Considering all this, we found it convenient to reformulate our research questions to incorporate into them the context in which they will be studied in this research:

Q1: What aspects of top management behaviours shape HRM in SMEs?

Q2: What factors give rise to the behaviour of the top management of SMEs?

Q3: How does the type of HRM adopted contribute to the results of this function in SMEs?

4. METHODOLOGY

4.1. Nature of the research and choice of methodology

Based on the type of research to be carried out, in order to decide what is the most appropriate methodology, the researcher must take into account the questions that are posed and the theoretical frameworks on which they are based. Looking at the issues raised in this study, and the research questions related to the role of top management in

HRM of SMEs, as explained above, it has been found that there are very few theories or supporting empirical evidence. Therefore, there is a need arising for exploratory research within this field. Thus, this approach is inductive and not deductive (Easterby-Smith et al. 2015). Taking upper echelons as the base theory, this thesis aims to develop, based on the data, a conceptual model that allows us to understand the role of CEOs in HRM in SMEs. Finally, the thesis adopts a qualitative approach, based on the analysis of interviews and secondary documentation.

4.2. Sampling decisions and sample characteristics

The observation unit is directly related to the research design (Patton, 2002) and must be consistent with the objectives proposed in the research, therefore, in relation to the objectives and research questions of this study, the observation unit is the CEOs acting on HRM in the companies analysed. Likewise, each organisation is considered as a case study that contributes the necessary context to observe the phenomenon of interest.

With respect to the observation unit that we want to analyse in this research, there are two relevant decisions regarding the sample:

1. The selection of organisations to be observed.

In relation to our observation unit, the variables to be observed had to be focused on the action of top management and not on the characteristics of the company. Consequently, it was decided to study organisations within the same sector. Likewise, it had to be a sector in which human capital was of key importance to the business. With these criteria in mind, it was decided to study companies in the hotel sector since they are service companies with a significant number of workers, where similar activities are carried out amongst the different employees and there is a tendency to have a very similar organisational structure.

2. The selection of informants to interview.

In our research we have chosen to collect the data from multiple informants, that is, to use several informants from each organisation to provide answers to the different questions posed in the interviews. At the same time, Bowman and Ambrosini (1997:122) consider that “surveying a single top manager may not give a true picture of what the company's strategy really is and, therefore, saying such a company

follows such a strategy, can be seen in some ways almost like speculation”. Therefore, this is one of the reasons why in this thesis it has been considered appropriate to interview different types of informants in order not to depend on a single source of information and to be able to compare and contrast the opinions of the interviewees. Thus, it has been considered relevant to interview top managers, middle managers and workers.

Taking into account the two criteria set out, this thesis is based on a total of 63 in-depth interviews - 25 interviews with general managers, 8 interviews with line managers (from companies which have these) and 30 interviews with workers, in 25 hotels in the provinces of Tarragona and Barcelona.

4.3. Analysis of data

In this thesis, the data analysis and data collection has been carried out simultaneously and iteratively, so that as soon as the first data was collected, it could begin to be coded and analysed. For this process, it was decided to use the “Nvivo12” software to be able to follow a more rigorous coding procedure. It should be said noted that the software does not analyse the data, but only helps to facilitate this process (Weitzman, 2000; Bringer et al. 2004).

The first phase of this process was the transcription of the interviews carried out. As interviews were carried out, they were transcribed simultaneously, thus achieving a progressive approach to the data.

The second phase consisted of coding the data. It began by creating basic nodes for the organisation of the information: firstly, three classifications to be able to group the interviews according to the interviewee: CEO (top management), LM (middle managers) and workers. The subsequent coding to further organise the information consisted of creating nodes related to each of the interview topics and their corresponding subcategories based on the questions in the interview script, following pre-established categories.

After obtaining the classified data, it was possible to continue with the objective of detecting similarities and differences between the data collected within the same subcategory. This phase of analytical coding was carried out through the thematic coding

process. The purpose of using this method was to identify similar patterns among the analysed data sets and thus providing an answer to the research questions being addressed.

5. RESULTS

The following three sections explain the results obtained following the structure of the research questions explained above.

5.1. What aspects of top management behaviour shape HRM in SMEs?

In this research question, we wanted to observe if some aspects of the behaviour of top management are related to HRM that is implemented in the SMEs studied. The findings are shown below:

In the first place, in the companies analysed there is diversity in the leadership styles adopted by managers. Our results indicate that the leadership style most often adopted by top management is democratic/participatory and in organisations where this leadership exists, HR policies are more formalised and HRM is planned. Secondly, came the paternalistic style, with most managers adopting informal and ad-hoc HR practices. Next, in the liberal/“Laissez-Faire” style there is more variability, three managers have informal and ad-hoc HR policies and two formal and planned. Finally, in the authoritarian leadership style HRM is formal and planned.

The next behaviour analysed is the time dedicated by top management to HRM. Regarding the results, we see that there are 6 executives showing high dedication of which 4 have an informal HRM in their company and 2 formal. In these last two cases, the company has an HR department, on the other hand, in the other 4 it is the manager himself who decides the HRM. There are 11 managers showing average dedication where 5 implement HRM informally and 6 formally. Finally, there are 8 managers with low dedication, half have informal HRM and the other formal. Thus, the analysis of the time dedicated to people management issues does not allow us to find any relationship between the amount of time dedicated by top management and the characteristics of the specific HR practices that end up being carried out. Even so, although in general, managers do not dedicate enough hours or time to personnel management, the managers interviewed do agree that they are concerned about HRM. In fact, in most of the companies analysed, the

managers affirm that HRM is a priority for them and they consider that the staff are key when it comes to providing good service.

5.2. What factors give rise to these behaviours of the top management of SMEs?

In this section we ask ourselves about the antecedents that can explain the behaviours of managers in terms of leadership style, X or Y orientation, and time dedicated to HRM within their organisations. Specifically, it has been studied whether individual characteristics such as education, experience, age and ownership by top managers have any relationship to the behaviours they adopt.

Regarding leadership, the data on this behaviour does not offer us clear patterns in relation to the individual characteristics of top management, but characteristics of the managers have been identified that can create possible profiles, such as:

1. Top managers with democratic/participatory leadership have higher education, are younger (between 40-49 years) and are not owners and,
2. Paternalistic managers have less education, most are between 50-59 years old and are owners.

Regarding dedication, no clear patterns have been found either, but certain profiles have been identified such as:

1. Managers with high-medium dedication have higher education, more experience, are younger (between 40-49 years) and are owners and,
2. Managers with a medium-low dedication have secondary education, less experience, are between 50-59 years old and are not owners.

Thus, in this question, some relationships have been detected between the specific characteristics of top management and the behaviour towards people management adopted by them. These relationships have been found in some combined elements that make up the profile of some managers and explain and denote the possible style in which they end up leading or the degree of dedication they have towards HRM.

5.3. How does the type of HRM adopted contribute to the results of this function in SMEs?

Finally, the third research question, analysed how the type of HRM adopted by top management (for example, its degree of formality or planning), which in turn is partially associated with top management behaviour (e.g. leadership), influences factors such as commitment, work climate, absenteeism and turnover.

Firstly, regarding the formality or informality of HR practices, it was not observed that it had any relationship with the level of commitment, climate or employee turnover. Secondly, in terms of whether companies have ad-hoc or planned HR practices, we see that there are different levels of commitment (high, medium or low) whether the companies HR practices are planned or ad-hoc. In turn, whether they are ad-hoc or planned, the climate can be good or bad, so no clear relationship is found there either. Regarding turnover, there is no clear relationship between the degree of planning of HR policies and turnover. Finally, in reference to whether or not companies have an HR department, we find that there is no relationship between commitment, climate and turnover. Thus, we can conclude that no clear relationships have been observed between the characteristics of the HR function of the companies analysed and the effects on the workers.

5.4. Rethinking the model

As has been observed, some of the relationships initially speculated have not been observed in the empirical analysis of our work. Therefore, and taking into account the exploratory nature of this work, it was decided to carry out an additional analysis, opening the focus of attention and allowing the relationships that were naturally detected from the data to emerge in order to rethink the initial model.

Thus, by revisiting the data from the interviews, we concluded that, although the type of HR function is not necessarily associated with the results, there does appear to be a relationship between the behaviour of the top management and the job commitment or turnover of the workforce. The leadership of top managers (mostly democratic/participatory and paternalistic) seems to substitute for the effect that formalised HR policies can have on larger companies. Regarding the amount of dedication, in companies where the managers have a high or medium dedication to HRM,

the workers are committed and there is a good working climate. In the managers with low dedication, we find that the majority have medium-high commitment and the climate is good, although there are some cases where the climate is bad.

Therefore, as a result of the present investigation, a new model is proposed:

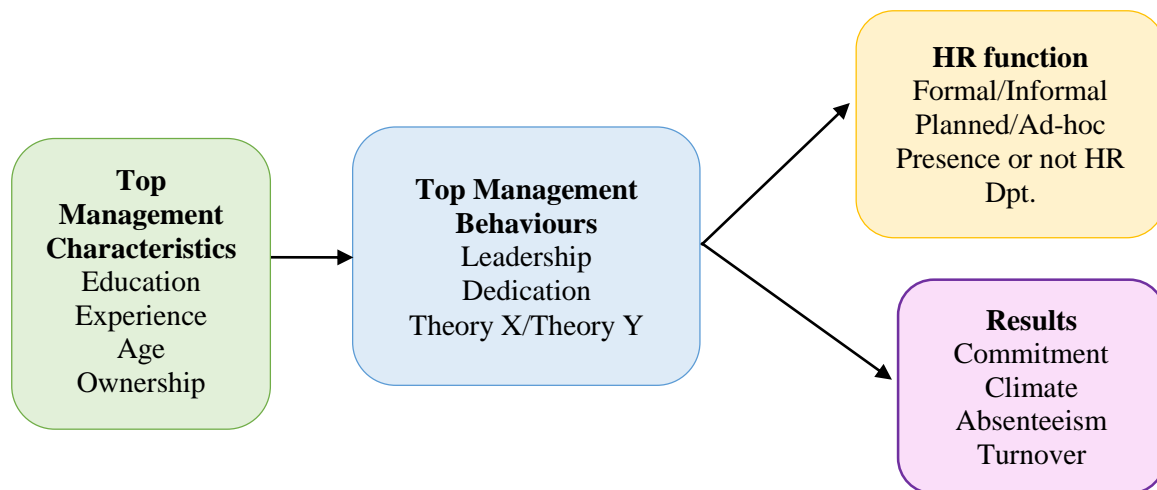


Figure 3. Final model on the role of top management in HR management in SMEs.

Source: self-made

In this final model, the measures that are related to each other are shown. In the first place, it is observed how there is a relationship between the characteristics of top managers and their behaviours (Q2). Specifically, as mentioned in the previous section, patterns and profiles have been found that may be associated with how managers act in relation to their leadership style and the amount of dedication they provide to HRM. An example of a profile would be managers who have higher education, are younger (between 40-49 years) and are not owners, who tend to act with a more democratic/participatory leadership style. Secondly, the results show us how there is a nexus between the behaviours of top management and the type of HRM that is applied in their companies. It is especially observed how HRM seems to be more informal when top management exercises a paternalistic style and more formal when the style is democratic/participatory. In any case, the association between behaviour and HRM (Q1) is less clear than our model initially led us to suppose. Finally, in our final model a new relationship has been found between top management behaviour and organisational results. This connection had not

been contemplated at the beginning of the current investigation, but it has been discovered from the reconfiguration of our initial model. In it we can see how the leadership style of top management seems to impinge on the effect of HRM since, even when implementing informal HR policies, the variables of commitment, climate and rotation are good. Finally, we must bear in mind that normally the characteristics of the HR function are raised as a precursor and antecedent of the effects on staff, but in the present investigation this has not been the case, since, as can be seen in our final model, both the HR function and the effects on the employees are the result of the behaviour of top management. Thus, these last two indicators are separate consequences of top management behaviour and not a link between the HRM model and results seen in the workforce as proposed in the original model.

Finally, and before moving on to the discussion of the results, the following findings should also be highlighted:

1. In most cases, there is a consensus of opinions among the different informants. These coincidences exist on issues such as the work commitment that employees have, and the quality of the work climate as well as the turnover rate and absenteeism. At the same time, this degree of agreement is also observed in questions about how HR practices are implemented in companies or the type of leadership style that top management has with its employees. However, there were differences in aspects such as:

- Lack of feedback from managers,
- The lack of participation of the general managers in the problems of the employees (labour and non-labour) and,
- Lack of recognition of a "job well done".

2. Having analysed the type of leadership style that CEOs adopt in SMEs, it can be seen that, in most cases, managers play a dual role. On the one hand, they carry out their functions as leaders and have their responsibilities as directors of the organisation, but on the other, it is observed that they also carry out management tasks more typical of middle managers.

3. In the results of this thesis, we also see how, despite the fact that CEOs show concern for HRM issues and embrace the "people are our most important asset"

discourses, they recognise that they rarely invest their time in HRM tasks. Even so, both the employees and the CEOs interviewed agree that managers care about their employees and that there are high levels of effective commitment within the company.

4. Finally, another very relevant result in this research is that of whether the HR policies are formal or informal, if they are planned or decided ad-hoc, the level of employee commitment continues to be positive, the work climate is good with low turnover and low absenteeism. All this makes us think that perhaps it is not so important, in the context of SMEs, to have formal HR policies or if there is an HR department as such, but rather to consider the behaviour of top management towards their employees. Specifically, the results will be better when employees feel that their work is recognised and that there is good communication with top managers (that is, that top management is accessible and open to listening and providing feedback, both in terms of work and personal matters).

6. DISCUSSION

This study has shown that top managers of SMEs are important protagonists in the decision-making process (Seyal et al. 2012), as well as in the development and implementation of these decisions. Managers in the context of SMEs play a transcendental role since the short physical and emotional distance that separates managers from their subordinates (Suárez, 2003) leads them to assume an important role when deciding both what to do, such as how to organise resources, and how to put decisions into practice (Cuéllar-Molina et al. 2019). SMEs have specific characteristics that make their managers acquire a high level of relevance, and that the effect of these managers' decisions on the performance of the company is more noticeable (Cuéllar-Molina et al. 2019). Likewise, as Harney and Alkhalaf (2020) claim, SMEs have particular characteristics that make HRM a significant challenge for them. Thus, because HR specialist advisers are often too expensive for SMEs (Matlay, 1999), top management are the ones who invest time in designing the HRM system and, consequently, they can have a greater influence on the application of HR practices (Cassell et al. 2002; Matlay, 1999).

The first interesting finding in our research is related to the contribution of Valverde et al. (2006), where they consider that the role of managers in HRM is fundamental and their influence regarding the HRM function occurs at different levels and areas of function. In the case of SMEs, in addition, their role is multiple, since they find themselves in the need to take on responsibilities and carry out activities that in larger companies would be typical of HR management specialists, middle managers and even, on certain occasions, of the grassroots workers themselves. Thus, we can perceive the importance that these protagonists have within their organisations, where they come to perform very necessary tasks (such as reception, maintenance tasks, room control and customer service) that, however, are not usually associated with the scope of top management.

In relation to HRM that is mostly implemented in the field of SMEs, the literature has paid special attention to all those studies that raise the need to have formal HR practices implemented in SMEs. Alatailat et al. (2019) assures that academics have paid more and more attention to the study of what the strategic thinking of managers is like in terms of HRM, and particularly how the use of HR practices can affect organisational performance. Numerous investigations consider that developing HR policies in companies is essential for organisations. For example, Kramar (2014) considers that top management can, through their actions, increase the legitimacy of HRM policies, commit resources, and influence consensus within the organisational hierarchy to create a strong HRM climate. At the same time, some academics also consider that HR practices can be sophisticated and formal (Deshpande & Golhar, 1994; Hill & Stewart, 1999). Even so, we must be aware that in SMEs HRM is usually more informal, intuitive and simple in its application and does not necessarily apply to all employees (Nguyen & Bryant, 2004; Wu et al. 2014). Precisely this degree of informality both in the general approach to HRM and in relation to specific HR practices (Dundon et al. 2009) can create a strong sense of teamwork and increase social relationships and employee motivation (Marlow & Patton, 2002).

With all this, the results of this research question the overly normative view of the literature regarding the need to adopt a formalised HRM in SMEs. For years, the literature has tried to persuade managers that implementing formal and planned HR systems in SMEs is a source of competitive advantage, but it has not bothered to show alternative and more informal means that in the end can be equally effective. For example, Sánchez-Marín et al. (2017) and Dekker et al. (2014) found that a higher degree of HR

formalisation positively influences the performance of the organisation. In the same way, research such as that of Crook et al. (2011) and Jiang et al. (2013), provide empirical evidence that there is a positive and synergistic relationship between the formalisation of HR practices and the performance of the company when employees can obtain, develop and apply knowledge and skills that are consistent with the specific objectives of the business. Although this association appears to exist, it is not clear that it is a causal relationship. Successful SMEs may adopt more formal policies only after the fact, without it actually being necessary. Our empirical work shows that, in any case, formalisation is not a necessary condition, and that the relationship between formalisation and results is not clear. Likewise, Nguyen and Bryant (2004) believe that a high level of informality in HRM can actually be considered a source of competitive advantage. Finally, authors such as Bacon et al. (1996), Pittino et al. (2016) and Barrett & Meyer (2010), conclude that even when HR practices are not sophisticated and/or formal, they play an important role in the success of SMEs. In this sense, it would be interesting to study what attributes make HR practices successful in SMEs, since, as has been observed in this study, their degree of formality is not what makes the difference when making them successful in achieving results.

Thus, it is essential that top management understand that on many occasions HR practices in SMEs are not as important as the feedback that employees may receive for their part, how relevant communication is in a company or any other of their decisions, interventions and actions aimed at ensuring that employees are motivated and that they have a sense of belonging to the organisation.

6.1. Implications

6.1.1. Theoretical implication

The main theoretical contributions of this study are presented below. It should be noted that this thesis advances from previous research on the role of top management in SMEs and, in particular, on the great potential that the role of top management in HRM addresses.

Through a review of the existing literature on the role of top management and HRM, the thesis provides clarity on a topic that until now seems not to have been covered in HRM journals, despite its importance. With this, the literature review is summarised in a model

that aims to guide future research in this area in a broad way, framing the managerial action in its internal and external context, and paying special attention to the characteristics of the general management.

Already in the field of SMEs, the case studies on which the thesis is based also make different contributions. In the first place, this study contributes to clearing up doubts about the role of top management and its relationship with HRM in SMEs. For Beer et al. (2015), there is great potential to investigate the role of top management in HRM because managers are recognised as having the main responsibility for strategic decision-making and leadership in HRM (Valverde et al. 2006). In relation to the context of SMEs, the role of top management is more unique since the absence of HR managers in these organisations means that managers have the responsibility of managing HRM (Harney & Alkhalaf, 2020). Likewise, this research empirically shows the relationships between the characteristics of top managers and their behaviours in relation to HRM and the practices that end up being adopted. Academics such as Caldwell (2011) have investigated some antecedents of top management considering that the personality and experience of the managers played a very important role in the HR agenda. In the field of SMEs, size, age and/or resources are considered key elements that underpin the nature and viability of HR practices in SMEs (Lai et al. 2017; Fabi et al. 2007 cited by Harney and Alkhalaf, 2020). In relation to the behaviours that top managers can adopt, one of the most relevant theories and one that has contributed special interest in this thesis, is the theory of leadership. With it, the role of top management in HRM has been understood. Even so, as we mentioned in our review of the literature, we consider that more work is necessary to analyse the different types of top management leadership styles and linking them to actions and results related to HRM (López-Cabrales et al. 2017). Finally, together with studies such as those of Elorza et al. (2011) and Do & Shipton (2019), it has been considered necessary to incorporate the perceptions of the employees to know how HRM is really received and understood by the workforce.

Secondly, with this research it has been observed how SMEs managers play a dual role due to the short distance that separates top management from their employees and as a consequence, managers are also responsible for functions that belong to middle managers or workers. Likewise, Longenecker et al. (1994) believe that managers of SMEs occupy the role of the HR department since, due to the limited resources available to these organisations, top management is also responsible for the design and implementation of

any HR system. In turn, Harney and Alkhalaf (2020) also believe that top management, apart from having the responsibility of managing employees, perform the functions of line managers and supervisors. Finally, Valverde et al. 2006 argue that the role that managers adopt in SMEs is fundamental since their influence on HRM is multiple due to the fact that they play many different roles.

Thirdly, this study contributes to filling the empirical gap that we find on the perceptions that top management have in relation to HRM since they have total influence over HRM of SMEs. The hierarchical position that managers have in organisations means that their beliefs and actions related to HRM influence the philosophy and the adoption of policies implemented by the HR function. In this way, within this research it has been possible to study what type of perceptions, beliefs and attitudes management has regarding its role as a people manager. As Brandl and Pohler (2010) argue, since top management is the main decision-maker in an organisation, the beliefs and attitudes of top management towards the HR function, as well as towards the value of HRM and the employees (Arthur et al. 2016) can be crucial to the effectiveness of HRM. Likewise, Bowen and Ostroff (2004) consider that for HRM to be successful in an organisation, there must be support from top management, including the beliefs of top managers about the importance of people, investment in HR and participation of HR professionals in the strategic planning process.

Finally, in fourth place, this study has shown that the adoption of formal HR practices in SMEs is not related to commitment, work climate, turnover and absenteeism since in SMEs with informal HR practices there is the same degree of commitment, work climate, turnover and absenteeism. In the same way, Lai et al. (2017) have shown that employees working in SMEs show higher levels of satisfaction and commitment, even in the absence of a sophisticated and formal HRM. In turn, Lai et al. (2017) and Storey et al. (2010) suggest that there is much to be learned from an employee perspective, as research indicates that the expected relationship between more formalised HRM and employee outcomes in SMEs is much more complicated and non-linear than previously thought and traditionally assumed. Finally, other studies on HRM performance analysed the effectiveness of HR practices by focusing on observing employee behaviours and HRM results. Chow (2004) and Mustafa et al. (2018) found that employee satisfaction and commitment does not vary with respect to whether HRM is formal or informal.

Thus, our study is relevant and potentially fruitful in contributing to the existing literature because it encourages progress in terms of the variables examined and the conclusions reached. In addition, these theoretical findings have practical implications that are discussed below.

6.1.2. Practical implication

This section presents the practical implications derived from this study. According to Heneman et al. (2000), the lack of information on HR in SMEs is a problem for theory, research and practice. Current HR theory is often developed and tested in large organisations and as a result, little is known about the extent to which the theory extends to smaller business organisations. Because the theory, for the most part, does not extend to SMEs, the studies that appear in the general literature are less relevant to SME professionals. Therefore, the theory about HR and the research that is being contributed may not be consistent with the real HR problems that challenge SME professionals (Heneman et al. 2000). Because of this, SME professionals may become unaware of the practical problems that they should be aware of, so in our research, we believe that it is necessary for these protagonists to be able to identify their problems through this study.

The following implications are proposed at the organisational and individual level, which is why it is intended to provide valuable information that is useful for the top management of SMEs. Thus, top management can use the proposed framework (see figure 3) to diagnose what factors determine their current situation and thereby identify which aspects are important and necessary to advance their role as a people manager.

The main practical contributions of this study are detailed below:

Given that this research carries out an analysis of the characteristics and behaviours that top management develops in SMEs, it has been possible to study in more detail what relationship exists between their role as people manager and the perceptions of their employees. With this, we have observed how in this type of company the specific characteristics of HR practices are not as relevant as they can be in larger companies. Due to this, in the first place, top management should be provided with other more effective tools, such as, for example, educating managers who, apart from playing the role of sales or operations director, are also HR managers and who therefore have to take care of, and dedicate themselves to the management of the personnel of their organisation. In turn,

with this study we also intend to make top management understand that they should invest in their own studies and carry out training programs with content aimed at enhancing their management skills, conflict resolution, promoting teamwork, ways to make employees feel motivated and satisfied, and conducting coaching sessions, among others. Therefore, after having carried out this research on top management and HRM, our conclusion is that we must be aware that not only do the HR practices that can be implemented in SMEs matter, but there are other factors such as those mentioned above that can be more important and effective for top management to properly manage their staff. In this way, it is intended that top management in SMEs are trained to be able to correctly handle their role as people managers, since in most cases, the director himself is the one who decides and implements actions related to personnel.

Secondly, we believe that it is essential to inform and train SME managers to become aware of the importance, necessity and valuable work involved in properly managing staff in their organisations. Although the literature has shown that this is widely covered in publications on SMEs, it has been shown that the HR strategy in SMEs is a topic to which managers do not attach much importance (Heneman et al. 2000; Harney & Alkhalaf, 2020).

Thirdly, in any organisation it is essential that there is communication between managers and subordinates especially, in those companies where employees consider that there is no communication or a lack of participation by top management, so it would be appropriate to promote good communication, good feedback and a positive work climate by bringing the two groups together. Thus, it is the responsibility of top management to provide a work climate that generates and maintains employee engagement (Brunetto et al. 2012). In turn, it is important that there is a work situation where employees find meaningful work and, consequently, want and can invest in their work to achieve personal and professional benefits (Kahn, 1990).

Finally, by way of conclusion, we believe that these findings are a challenge for both SME managers and academics who develop the theory and investigate characteristics and particularities in these types of companies. As we have observed in our study, the smaller the SMEs, the more informal the HR practices that are applied. So, perhaps, it is necessary to provide effective and beneficial tools based on the resources they have, instead of implementing HR practices found in large companies, since SMEs are configured with completely different characteristics.

6.2. Limitations

The present investigation is not without limitations.

In the first place, the geographical context of the study is Spain, and more specifically Catalonia, which limits the extrapolation of the results to other populations where SMEs are also a very important part of the business fabric. With this in mind, it would be valuable to be able to replicate the study in other autonomous communities or in other countries and thus see if the results and conclusions are similar to the analysis in this thesis.

Secondly, in this thesis we have focused on studying the hotel sector. Focusing our study on a single sector limits the results of our research as these results cannot be generalised to a broader sample of sectors, but it has allowed us to compare organisations in the service sector with a significant weight of human capital in achieving their objectives, with similar characteristics between organisations facing similar challenges. For future lines of research, we propose to investigate other sectors and thus be able to make comparisons between them and see if there are notable differences.

Thirdly, although the sample size is considered sufficient and theoretical saturation was achieved, having data for only 25 hotels may make it difficult to generalise the results. One of the proposals to solve this problem would be to expand the sample to more hotels. However, an argument in favour of the researcher to excuse this limitation is that the present thesis has a large number of informants - not only top managers but also middle managers and workers.

Finally, it is possible that the top managers did not give their most honest opinions and chose to give socially desirable explanations in relation to the role they play as directors. At the same time, it may also be that the same thing happened with middle managers and employees because of the pressure they might feel when talking about their manager and the relationship he has with them. However, all the informants spoke under conditions of anonymity and confidentiality, which reduces the possibility that they would have to give a socially acceptable answer. In addition, on several occasions, we obtained conflicting views.

6.3. Future lines of research

During the development of the research and the analysis of the limitations of the thesis, new lines of research have emerged that complement the results obtained in this thesis. Here are some future lines of research that have emerged from the results and limitations:

1. To begin with, it would be interesting to test our model quantitatively and with larger samples. With this, it would be possible to see what relationships in the model are maintained and to contrast the relationships that have been qualitatively identified in this study, especially those that have only been assumed due to the limited size of the sample. In addition, these quantitative investigations should try to replicate this study in other sectors and different cultural contexts.
2. It would also be relevant to introduce an inclusive approach that incorporates quantitative and qualitative research. In the area of perceptions and/or beliefs of top managers about the role of HR, it would be necessary to design more unique evaluation methods. The proposal would be to build from the material collected in the field, on the one hand, with quantitative scales based on these items and on statistical analysis of the internal structure, reliability and validity indications of these. On the other hand, qualitative guides, checklists and rubrics could be built in where the different types of sections are described.
3. In addition, these qualitative instruments (guides, checklists and rubrics) and quantitative (psychometric scales) could define profiles of top management in order to analyse the fit of each profile in different types of corporations (Arthur et al. 2016; Brandl & Pohler, 2010). In this way, the discovery of the profiles of top managers would allow us to know what type of profile fits more precisely in a certain company.
4. In terms of content, it would be possible to analyse, using broader samples, the role of the convergence or divergence of opinions between top management and employees on the work climate or other effects of HRM on the employees of organisations, as well as other more final business results. The issue of the degree of coincidence of perceptions between different agents would be of special relevance in the context of SMEs given the greater proportional weight that each one has in the company.

5. Another future line of research would be to inductively study what possible tensions and dilemmas top management encounters when managing its staff, and how it deals with them. As we have been able to observe in our study, the vast majority of managers have a dual role, since they often also perform functions of middle management and even workers. In this way, it would be interesting to observe what tensions exist when top management combines being the highest authority and at the same time, typical roles of other agents of the HR function, such as being in charge of relatively small teams and having to take care of the day-to-day management of these teams (typical role of a middle manager), design and decisions on how to carry out HR practices (typical role of a specialist or HR department) and also have to implement them (typical role of a middle manager), and even get involved in operational tasks as another employee of the company.

6. Another possible line of research would be to study more deeply the impacts of different leadership styles. As indicated by López-Cabrales et al. (2017), the leadership styles of top managers such as transformational or transactional influence the type of HR systems adopted. In the present research, apart from the leadership styles studied, it would be interesting to investigate other types of leadership such as, for example, servant leadership (Liden et al. 2008), authentic (Walumbwa et al. 2008), charismatic (Conger and Kanungo, 1994), ethical (Kalshoven et al. 2011), spiritual (Fry et al. 2005) or toxic (Rosenthal and Pittinsky, 2006).

7. Finally, it is important to highlight that there are different conceptual frameworks from which all these new lines of research could be articulated. An example would be searching the literature on paradox theory. Early proponents of this theory such as Smith and Berg (1987), Cameron and Quinn (1988), and Poole and Van de Ven (1989) advanced the epistemological assumption that organisations are paradoxical with contradictions or tensions as inherent and persistent characteristics of the modern organisation. Thus, instead of viewing tensions as problems to avoid, theorists who opt for paradox theory assume that focusing on tensions can help to find creative and innovative solutions to organisational problems in the search for organisational sustainability. Finally, we could also pay attention to the literature on role ambiguity, role conflict and role overload and thus observe how these constructs affect the role that top management adopts when managing its staff.

6.4. Final conclusion

This section brings this thesis to its conclusion. The achievement of the objectives proposed in this research has allowed us to empirically understand how the role of top management as people managers develops and how this role represents a contribution to the results in the workers of the organisations. Additionally, this research provides a novel element, in that is that it focuses on studying the role of top management in a little-explored context such as SMEs.

This understanding has given rise to a conceptual model in which the characteristics of top management (education, experience, age and ownership), the behaviours of top management (leadership, dedication to people management and X/Y theory) the HR function (formal / informal, planned / ad-hoc and presence or not of the HR department) and the results of this chain on the workforce (commitment, climate, absenteeism and turnover) are related. In this model, the most important relationships that stand out are those that identify the direct impact of top management behaviour both on the type of HR function established in the company and on the effects on the staff.

Beyond the specific knowledge generated by this thesis, it is first of all important to highlight that the present work has made a contribution to an important but neglected field of research, which it will be necessary to continue analysing. In this sense, we believe that it has been essential to bring to the fore the role of top management in the field of HRM and highlight the need to investigate a dedicated, comprehensive and integrated line of research on this topic. It has been argued that strategic HRM is too important an issue to be tackled with insular approaches (Cascio, 2015) and the lack of attention given to date to this crucial role in people management reminds us of this all too common deficiency of our discipline. With all this in mind, the present study has tried to facilitate the inauguration of a very necessary line of research in the context of HRM.

7. REFERENCES

- Alatailat, M., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., & Coates, D. (1996). It's a small world: Managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Barrett, R., & Meyer, M. (2010). Correlates of perceiving human resource management as a 'problem' in smaller firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 133-150.
- Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21-41.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (1997). Using single respondents in strategy research. *British Journal of Management*, 8(2), 119-131.

- Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management, 49*(6), 1025-1046.
- Bringer, J. D., Johnston, L. H., & Brackenridge, C. H. (2004). Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research, 4*(2), 247-265.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal, 22*(4), 428-441.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations, 33*(1), 40-63.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Eds.), *Ballinger series on innovation and organizational change. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1-18). Cambridge, USA: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management, 54*(3), 423-426.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review, 31*(6), 671-692.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., & Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology, 66*(2), 311-343.
- Chow, I. H. S. (2004). Human resource management in China's township and village enterprises: Change and development during the economic reform era. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42*(3), 318-335.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurements. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 443-456.
- Cuéllar-Molina, D., Déniz-Déniz, M. C., & García-Cabrera, A. M. (2019). The HR decision-maker's emotional intelligence and SME performance. *Management Research Review*, 43(1), 56-81.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2014). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 5156-5538.
- Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firm: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dilger, R. J. (2016). *The European Union's small business act: A different approach*. Washington, DC, USA: Congressional Research Service.
- Do, H., & Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal*, 37(7), 732-753.
- Dundon, T., Wilkinson, A., & Collings, D. (2009). Human resource management in small and medium sized enterprises. In Woods, G (Ed.), *Human resource management: A critical introduction*. London, UK: Routledge.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*. (5th Ed.). London, UK: SAGE.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures-different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Elorza, U., Aritzeta, A., & Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.

- Frear, K. A., Cao, Y., & Zhao, W. (2012). CEO background and the adoption of Westernstyle human resource practices in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4009-4024.
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and stablishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright P. W. (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and challenges* (pp. 79-96). Chichester, UK: Wiley.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2020). A quartercentury review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 1-25.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Hill, R., & Stewart, J. (1999). Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International* 2(2), 103-123.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50, 1448-1480.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.
- Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2), 99-117.
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089.
- Lai, Y., Saridakis, G., & Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Li, S., Rees, C. J., & Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations*, 41(6), 1419-1433.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati, Ohio, USA: South Western Publishing.
- López-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Díaz-Fernández, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Marlow, S., & Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms'. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
- Martin, G., & Gollan, P. J. (2012). Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: The case of the RBS. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3295-3314.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A microbusiness perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295.

- Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human side of enterprise*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Mustafa, M. J., Caspersz, D., Ramos, H. M. L., & Siew, C. M. M. (2018). The satisfaction of non-family employees with high involvement HR practices: Evidence from family SMEs. *Human Resource Development International*, 21(3), 163-185.
- Nguyen, T. V., & Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Poole, M., & Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, A. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: An empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084-1110.

- Seyal, A. H., Afzaal, T., & Saun, S. C. T. (2012). Assessing emotional intelligence and organizational citizenship behavior among executives: Examples from Bruneian SMEs. *International Business Management*, 6(4), 476-486.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics. San Francisco, CA, USA: New Lexington Press.
- Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567-581.
- Steffensen, S. D., Ellen III, B. P., Wang, G., & Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418.
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: Evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794-3811.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., & Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
- Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10(5), 15-25.
- Trullen, J., & Valverde, M. (2017). HR professionals’ use of influence in the effective implementation of HR practices. *European Journal of International Management*, 11(5), 537-556.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department’s contribution to line managers’ effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006) Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.

- van Essen, M., Otten, J., & Carberry, E. J. (2015). Assessing managerial power theory: A metaanalytic approach to understanding the determinants of CEO compensation. *Journal of Management*, *41*(1), 164-202.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation a theory-based measure. *Journal of Management*, *34*(1), 89-126.
- Weitzman, E. A. (2000). Software and qualitative research. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (2nd Ed). (pp. 803-820). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A., Jr (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, *38*(1), 243-277.
- Wu, N., Bacon, N., & Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: The influence of markets, business characteristics and HR expertise. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(8), 1149-1169.

Parte I:

REVISIÓN DE LA LITERATURA, MARCO TEÓRICO Y PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

1.2.1. Justificación teórica y académica

1.2.2. Justificación práctica

1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

1.3.1. Parte I: Revisión de la Literatura, Marco Teórico y Preguntas Investigación

1.3.2. Parte II: Diseño de la Investigación

1.3.3. Parte III: Análisis de Resultados, Discusión y Conclusiones

1.4. REFERENCIAS

1.1. INTRODUCCIÓN AL TEMA

Desde hace unas cuantas décadas, los expertos en Gestión de Recursos Humanos (en adelante, GRH) se han centrado en mostrar la relevancia que tiene esta función (en adelante, FRH) como eje imprescindible para el crecimiento organizacional y económico de las empresas. Para ello, han estudiado con detalle los distintos sistemas, políticas y prácticas de RRHH y su impacto en los resultados (Boselie et al. 2001). La atención se ha centrado sobre todo en el contenido de las prácticas y su relación con el rendimiento de las empresas, así como su impacto en las actitudes y comportamientos de los empleados (Paauwe, 2009 y Edgar y Geare, 2005). En comparación, sabemos menos sobre las personas que llevan a cabo el diseño y la implementación de dichas prácticas, esto es, del rol que los directivos tienen en ese proceso. Quizás aquí debemos hacer una excepción. En el último cuarto de siglo, son multitud los estudios que se han ocupado del rol del director de línea o supervisor inmediato como transmisor de las políticas de RRHH (Intindola et al. 2017, Currie y Procter, 2001 y Mitchell et al. 2013). En general, sin embargo, nuestro conocimiento de la GRH a través de sus actores es limitada.

Esta tesis se enmarca en este debate e intenta contribuir a él a través de un análisis del papel que juegan los Directores Generales en la GRH en un contexto específico, el de las empresas pequeñas y medianas (en adelante, pymes). A pesar de que en la literatura de la GRH existan algunos estudios sobre el rol de la Dirección General (en adelante, DG) (Brandl y Pohler, 2010 y Arthur et al. 2016), se trata aún de un tema poco explorado, a pesar de su importancia (Steffensen et al. 2019). Al fin y al cabo, la DG es la responsable última sobre la asignación de recursos de la empresa, así como de sus decisiones estratégicas. Desde nuestro punto de vista, la falta de atención académica de la alta dirección dentro de la literatura de la GRH se puede explicar por dos factores: El primero es que metodológicamente no es fácil recopilar datos sobre la alta dirección, ya que su disponibilidad para atender a investigadores es en muchas ocasiones difícil y, en segundo lugar, como hemos explicado, existe un fuerte enfoque en investigaciones previas en intentar explicar la relación entre las políticas de GRH y el rendimiento, con independencia de sus actores.

La presente tesis tiene un componente novedoso adicional en el sentido que no sólo centra su atención en la DG, sino que además lo hace en un contexto poco estudiado en la GRH (el de las pymes), en el que se espera poder observar más directamente dicha influencia. La investigación sobre la alta dirección y la GRH en el sector de las pequeñas y medianas

empresas todavía se encuentra en una etapa de exploración, por lo que la GRH en las pymes sigue siendo poco desarrollada (Chadwick et al. 2013). Harney y Alkhalaf (2020) consideran que, a pesar de la proliferación de la investigación sobre la GRH, solo una pequeña fracción explora el contexto de las pymes, por lo que este ámbito de investigación todavía no ha alcanzado una etapa de madurez.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La motivación para la presente tesis tiene una doble vertiente: conceptual y práctica.

1.2.1. Justificación teórica y académica

En primer lugar, aunque el rol de la alta dirección es interpretado en la literatura como un *stakeholder* importante en la función de RRHH (Beer y Spector, 1985) y se asuma que es decisivo en la GRH estratégica (Maxwell y Farquharson, 2008, Guest y Bos-Nehles, 2013), existe una importante falta de atención académica en relación al rol que ejerce como agente activo en todos los aspectos de la GRH. Efectivamente, la mayoría de estudios investigan a los directivos como receptores de políticas y prácticas de RRHH (por ejemplo, los criterios para asignar sus salarios) y no tanto como actores (Jeppson et al. 2009, van Essen et al. 2015). Por ello, se ha considerado oportuno examinar el rol que la alta dirección ejerce frente a la GRH desde otras perspectivas que hasta ahora no han recibido atención por parte de los investigadores.

En segundo lugar, esta investigación se centra en estudiar la DG en la GRH en un contexto poco investigado como es el de las pymes. De ese modo, este trabajo pretende contribuir a la literatura de las pymes investigando un actor que, por su posición, necesariamente tiene una relevancia central en este tipo de empresas. Asimismo, la presente tesis pretende ayudar a mejorar la comprensión de la alta dirección frente a la GRH en las pymes para proporcionar un reconocimiento al contexto único, fructífero y oportuno (Harney y Alkhalaf, 2020) que ofrecen este tipo de empresas.

Finalmente, se ha detectado que gran parte de los estudios sobre la GRH en las pymes pasan por alto las percepciones de los cargos intermedios y los trabajadores. Por ello, en la presente tesis consideramos que es necesario incorporar, además de las creencias y opiniones de la DG, la visión de estos otros actores (cargos intermedios y empleados) con

el fin de captar las opiniones de aquellos que son directamente afectados por la gestión de los altos directivos. En relación con ello, Harney y Alkhalaf, (2020) en su estudio encontraron un vacío entre la falta de voz y perspectivas de los empleados (solo representada en una quinta parte de los estudios analizados) en la literatura de la GRH en las pymes. A su vez, Elorza et al. 2011 y Li et al. 2019 reconocen la importancia de las percepciones de los empleados sobre los sistemas de RRHH, ya que es un factor crítico que determina el éxito de la GRH.

1.2.2. Justificación práctica

Conscientes de la importancia de la GRH en las empresas, los hallazgos que surjan de este estudio serán útiles para informar a los profesionales en GRH y a la DG sobre el impacto y efecto que tiene una buena GRH por parte de la alta dirección. Además, este estudio nos permitirá ver si la alta dirección percibe o no la capacidad de la GRH para convertir a sus herramientas en una fuente de ventaja competitiva para sus empresas.

A nivel práctico, entonces, es relevante, especialmente en el contexto de las pymes, entender cómo las acciones de la alta dirección impactan a los resultados de la GRH en términos, por ejemplo, de compromiso, clima laboral, rotación y absentismo, ya que es justamente esta DG quien tiene en sus manos el poder de decisión para, directa o indirectamente, fomentar un clima laboral positivo y conformar un equipo comprometido para asegurar el compromiso de los trabajadores.

Asimismo, las aportaciones de la presente investigación podrán servir para promover programas de formación para pymes que permitan a los directivos entender mejor cómo sus creencias, percepciones y valores sobre la GRH pueden afectar a sus empleados y a los resultados de su trabajo. Así pues, consideramos que existe la necesidad de informar y formar a los propios directivos sobre la importancia que tiene gestionar adecuadamente los RRHH en las empresas.

1.3. ESTRUCTURA DE LA TESIS

Esta sección detalla cómo está estructurada la tesis y explica de forma breve los contenidos y el propósito de cada uno de los capítulos.

La presente tesis se divide en tres partes y seis capítulos:

- Parte I: Revisión de la Literatura, Marco Teórico y Preguntas de Investigación
Capítulo 1: Introducción
Capítulo 2: Revisión de la Literatura y Marco Teórico
Capítulo 3: Preguntas de Investigación
- Parte II: Diseño de la Investigación
Capítulo 4: Enfoque Metodológico y Diseño de la Investigación
- Parte III: Análisis de Resultados, Discusión y Conclusiones
Capítulo 5: Análisis de Resultados
Capítulo 6: Conclusiones, Limitaciones y Futuras Investigaciones

1.3.1. Parte I: Revisión de la Literatura, Marco Teórico y Preguntas de Investigación

La primera parte arranca con la motivación del estudio, el marco teórico y las preguntas de investigación. Consta de tres capítulos, incluyendo esta introducción. Después del presente capítulo introductorio, en el Capítulo 2 se lleva a cabo una revisión de la literatura que ha tratado de forma directa o indirecta el papel de la DG en la GRH. La revisión de las investigaciones previas permite presentar un marco conceptual que sirva como guía para futuras investigaciones. En esta revisión de la literatura se considera la importancia que tienen tres enfoques teóricos para el estudio del rol de la alta dirección en la función de los RRHH: *Upper Echelons Theory*, *Neoinstitutional Theory* y *Power & Politics*. Entre ellos, se eligió la *Upper Echelons Theory* para dotar al estudio empírico de un adecuado marco conceptual.

El punto de partida de nuestro marco conceptual ha sido la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984). El fundamento básico de esta teoría es que las diferentes características personales de los altos directivos, como sus experiencias previas, valores, personalidades y otros factores psicológicos definen una serie de construcciones

cognitivas, en base a las cuales estos altos directivos interpretarán la realidad que les rodea para tomar decisiones estratégicas sobre su empresa (Hambrick, 2007). En este sentido, las acciones y resultados de una empresa, así como su desempeño económico, son el reflejo de los valores y características de la alta dirección (Hambrick y Mason, 1984). Acorde con esta visión, esta teoría se basa en el supuesto de que los directivos son los responsables de lo que sucede en una organización, se centra en el análisis de las características personales observables del directivo y sostiene que los resultados organizacionales de una empresa (desempeño económico, crecimiento, rentabilidad, desempeño social e innovación) dependen de estas características (Goll y Rasheed, 2005; Hambrick, 2007). En base a la propuesta realizada por Hambrick y Mason (1984), en la presente investigación se pretende entender como, aplicadas a la gestión de RRHH, las experiencias, valores y características personales de la alta dirección pueden afectar a sus perspectivas, decisiones y acciones de GRH.

En el Capítulo 3 se proponen y explican las preguntas de investigación de la tesis, que engarzan con algunos de los temas relevantes identificados como poco explorados en el Capítulo 2 como, por ejemplo, considerar a los altos directivos actores de RRHH que pueden potenciar e influir en la GRH. A la vez, también se detallan los principales factores que se han observado para poder contestar las preguntas de investigación y, por último, se explica en qué contexto se enmarcan estas preguntas.

1.3.2. Parte II: Diseño de la Investigación

La segunda parte de la tesis comprende el capítulo 4 y se centra en explicar la metodología utilizada y describir el diseño de la investigación.

En el Capítulo 4 se encuentran dos grandes apartados: el enfoque metodológico y el diseño de la investigación. En el primer apartado se explica la naturaleza de la investigación, la elección de la metodología y el método del estudio de caso. En el segundo se exponen las decisiones de muestreo y características de la muestra tales como la unidad de observación, la selección de las organizaciones y la selección de los informantes. Posteriormente se detalla cómo se ha llevado a cabo el proceso de recogida de datos a través de las entrevistas en profundidad. Finalmente, se explica cómo se ha

realizado el análisis de datos y cómo se ha conseguido la garantía de rigor y los cánones de verificación en la presente tesis.

1.3.3. Parte III: Análisis de Resultados, Discusión y Conclusiones

Finalmente, la tercera parte consta de dos capítulos. En ellos se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de los datos, se enumeran las limitaciones del estudio y se reflexiona sobre sus implicaciones conceptuales y prácticas. Por último, se intenta resumir las ideas principales derivadas de la tesis en las conclusiones.

En el Capítulo 5 se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo a partir de las preguntas de investigación planteadas. Después de unas consideraciones previas sobre la aproximación a la presentación de resultados y el grado de divergencia y convergencia entre las opiniones obtenidas de los diferentes respondientes de cada estudio de caso, se explican los distintos factores descritos en nuestro modelo teórico del Capítulo 3 de forma separada. En este capítulo de resultados también se muestran qué relaciones se establecen entre estos diferentes factores siguiendo la estructura de las preguntas de investigación planteada en el Capítulo 3. Por último, a partir de los hallazgos obtenidos, se replantea el modelo teórico inicial.

Por último, en el Capítulo 6 se sintetizan los resultados más importantes de la tesis con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en un inicio y dar respuesta a las preguntas de investigación formuladas, expresando de manera más simplificada el modelo surgido del análisis de los datos. A continuación, se explican las principales contribuciones teóricas, metodológicas y prácticas de este trabajo. Finalmente, se presentan las limitaciones del estudio y se proponen diversas rutas para futuras investigaciones.

1.4. REFERENCIAS

- Arthur, J. B., Herdman, A. O., y Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Beer, M., y Spector, B. (1985). Corporate-wide transformations in HR management. En Walton, R. E., y Lawrence, P. R. (Eds.), *Human resource management: HRM trends and challenges* (pp. 219-254). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Boselie, P., Paauwe, J., y Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(7), 1107-1125.
- Brandl, J., y Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
- Cardon, M. S., y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Chadwick, C., Way, S. A., Kerr, G., y Thacker, J. W. (2013). Boundary conditions of the high-investment human resource systems-small-firm labor productivity relationship. *Personnel Psychology*, 66(2), 311-343.
- Currie, G., y Procter, P. (2001). Exploring the relationship between HR and middle managers. *Human Resource Management Journal*, 11(3), 53-69.
- Edgar, F., y Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures-different results. *Personnel Review*, 34(5), 534-549.
- Elorza, U., Aritzeta, A., y Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1401-1422.

- Goll, I., y Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management, demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organizational Studies*, 26(7), 999-1023.
- Guest, D. E., y Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. En Paauwe, J., Guest, D. E., y Wright P. W. (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and challenges* (pp. 79-96). Chichester, UK: Wiley.
- Hambrick, D C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harney, B., y Alkhalaf, H. (2020). A quartercentury review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*. 1-25.
- Intindola, M., Weisinger, J. Y., Benson, P., y Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796-1815.
- Jeppson, C. T., Smith, W. W., y Stone, R. S. (2009). CEO compensation and firm performance: Is there any relationship? *Journal of Business & Economics Research*, 7(11), 81-94.
- Li, S., Rees, C. J., y Branine, M. (2019). Employees' perceptions of human resource management practices and employee outcomes: Empirical evidence from small and medium-sized enterprises in China. *Employee Relations*, 41(6), 1419-1433.
- Maxwell, G., y Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304-322.
- Mitchell, R., Obeidat, S., y Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: The mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.

Steffensen, S. D., Ellen III, B. P., Wang, G., y Ferris, G. R. (2019). Putting the “management” back in human resource management: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 45(6), 2387-2418.

van Essen, M., Otten, J., y Carberry, E. J. (2015). Assessing managerial power theory: A meta-analytic approach to understanding the determinants of CEO compensation. *Journal of Management*, 41(1), 164-202.

Capítulo 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA Y MARCO TEÓRICO

2.1. INTRODUCTION

2.2. METHODOLOGY

2.3. TOP MANAGEMENT AND HRM: WHAT DO WE KNOW?

2.3.1. Top management views on HRM

2.3.2. Top management actions towards HRM

2.3.3. Top management background as a predictor of top management agency

2.3.4. Discussion of the literature to date

2.4. AN AGENDA FOR THE STUDY OF TOP MANAGEMENT'S ROLE IN HRM: A ROADMAP

2.4.1. Top management characteristics

2.4.2. Top management agency

2.4.3. Contextual factors

2.4.4. Other HR actors' agency

2.4.5. Resulting HRM

2.5. CONCLUDING REMARKS

2.6. REFERENCES



The International Journal of Human Resource Management



ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <https://www.tandfonline.com/loi/rjih20>

Top management: the missing stakeholder in the HRM literature

Maria Boada-Cuerva, Jordi Trullen & Mireia Valverde

To cite this article: Maria Boada-Cuerva, Jordi Trullen & Mireia Valverde (2019) Top management: the missing stakeholder in the HRM literature, The International Journal of Human Resource Management, 30:1, 63-95, DOI: [10.1080/09585192.2018.1479878](https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878>



Published online: 07 Jun 2018.



Submit your article to this journal [↗](#)



Article views: 293



View Crossmark data [↗](#)



Citing articles: 1 View citing articles [↗](#)

Full Terms & Conditions of access and use can be found at
<https://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=rjih20>

THE INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
2019, VOL. 30, NO. 1, 63–95
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479878>



Top management: the missing stakeholder in the HRM literature

Maria Boada-Cuerva^a, Jordi Trullen^b and Mireia Valverde^a

^aBusiness Management Department, Universitat Rovira I Virgili, Tarragona, Spain; ^bESADE Business School, Ramon Llull University, Barcelona, Spain

ABSTRACT

Despite the significant influence that top management exerts on different aspects of people management, it remains the missing stakeholder in the HRM literature. In this paper, we take stock of previous research, and conclude that it is scarce and lacks consolidation. On the basis of our findings, but also thinking in terms of what is still missing, we develop a conceptual framework that may guide further research, advocating for the need to consider co-evolutionary approaches in an attempt to integrate selection and adaptation perspectives, as well as multi-level and multi-actor factors. Future work should systematically address and distinguish top management characteristics from top management agency and link these more clearly to a diversity of HRM dimensions. By doing so, scholars will help to firmly incorporate the role of top management in the research agenda of HRM and pursue different avenues that can be scientifically sound as well as practically relevant.

KEYWORDS

Top management; HRM; HR department; upper echelons; role

1. Introduction

By action or omission, top management –which in this paper refers to CEOs as well as top management teams (TMTs) more generally in order to reflect the highest managerial agents in organisations- exerts a key influence in the decisions affecting people management. Since the advent of HRM, top management was introduced as a key stakeholder of the function (Beer & Spector, 1985; Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984; Dyer & Holder, 1988) and for about three decades their role has been assumed crucial in guiding strategic HRM (Bowen & Ostroff, 2004; Guest & Bos-Nehles, 2013; Maxwell & Farquharson, 2008; Schein, 1986).

As the main decision-maker in an organization, top management's beliefs and attitudes towards the HR function (Brandl & Pohler, 2010) as well as towards the

CONTACT Mireia Valverde  mireia.valverde@urv.cat

© 2018 Informa UK Limited, trading as Taylor & Francis Group

value of HRM and their employees more generally (Arthur, Herdman, & Yang, 2016) may crucially shape HRM effectiveness and the extent to which HR departments may contribute to business strategy. Bowen and Ostroff (2004, p. 209) insist on this idea when saying that ‘the success of HRM systems ... depends largely on top management support, including top managers’ beliefs about the importance of people, investment in human resources, and involvement of HRM professionals in the strategic planning process’. Top management may, through their actions, increase the legitimacy of HRM policies, commit resources and influence consensus within the organizational hierarchy to create a strong HRM climate (Kramar, 2014). They also play an important role either as primary implementers or as primary evaluators in arguably all the different stages of HRM adoption including the decision to introduce new HRM policies, the design of those policies, and the quality of their implementation (Guest & Bos-Nehles, 2013). Finally, top management may even redefine, with their actions, the meaning and purpose of HRM within their organizations, beyond that of maximizing shareholder value (Beer, Boselie, & Brewster, 2015).

Paradoxically, and despite their relevance, top management have been largely absent from the HRM literature (important exceptions being Brandl & Pohler, 2010; Stanton, Young, Bartram, & Leggat, 2010; Frear, Cao, & Zhao, 2012; Arthur et al., 2016). And even when they do appear in the HR literature, they do so as a secondary topic or as an outcome of exploratory work (e.g. Trullen, Stirpe, Bonache, & Valverde, 2016). This means that some of the knowledge about top management and their relationship with HRM is not very visible for other researchers to build upon. The lack of scholarly attention to top management within the HRM literature could be partly explained by a variety of factors. For example, methodologically, it is not easy to collect data on CEOs or TMTs (Hambrick, 2007). In addition, and regardless of data collection concerns, the fact that HRM scholarship has been driven by a strong focus on the relationship between HRM policies and performance (Guest, 2011; Paauwe & Boselie, 2005) has meant that more attention has been paid to HRM content rather than process (Bowen & Ostroff, 2004), hence limiting the amount of research dedicated to HR actors such as CEOs.

Therefore, there is great potential in addressing the role that top management plays in HRM (Beer et al., 2015; Guest, 2011), in as much it is still uncharted territory. A focus on top management is consistent with previous work emphasizing the distribution of HRM responsibilities and roles among a variety of organizational actors (Valverde, Ryan, & Soler, 2006), such as line managers at different levels (Stanton et al., 2010) or the different roles enacted by HR professionals (Ulrich, 1998; Ulrich, Younger, & Brockbank, 2008). Maybe even more importantly, this is a topic that HRM practitioners deem extremely relevant. As shown in a recent, very comprehensive longitudinal review of the HRM field (Markoulli, Lee, Byington, & Felps, 2017),

the practitioner literature places a much stronger emphasis [vis-à-vis the academic literature] on company executives – and especially on the relationships between HR

departments and the company executives who tend to be key gatekeepers of organizational resources (e.g. 'CEO', 'board', 'senior vice president', 'officer', 'executive', 'director', and 'president'). (p. 19)

As noted by these authors, HR professionals are craving for knowledge about top managers and how to get their support and cooperation.

This study takes a first step in this direction. Its main intended contribution is to firmly incorporate the role of top management in the research agenda of human resource management. This research agenda is anchored in the literature review carried out in the first part of the paper, and it incorporates the knowledge to date in order to establish, in the second part, a number of proposals for researchers interested in taking up this line of work. We articulate this agenda in a conceptual framework. With these proposals, we hope to stimulate debate on the topic and provide researchers with different avenues that can be scientifically sound and practically relevant.

2. Methodology

To explore the available literature on the role of top management in connection with HRM processes, we started out by searching for articles that included combinations of keywords such as 'CEO', 'top management', 'TMT', 'role', 'stakeholder', AND 'HRM' among others, in their title and abstract, within the Scopus and Web of Science databases (two of the most comprehensive in management) without date or journal restrictions. The results were quite disappointing, as only a handful of studies that were already known in that realm (e.g. Brandl & Pohler, 2010 or Arthur et al., 2016) came out of that search that were truly relevant to our topic of interest. This initial search showed us that there were very few papers where the relationship between top management and HRM took a prominent role, and that it was possible that interesting insights could also be found in other papers where the top management-HRM relationship was addressed only in passing or as a secondary theme.

We thus decided to perform a much broader search with less constraints, even at the risk of including irrelevant papers. To do so, we carried out an analysis of all mentions of CEOs and top management within seven of the leading JCR catalogued HRM journals, namely: Human Resource Management (HRM), Human Resource Management Journal (HRMJ), Human Resource Management Review (HRMR), The International Journal of Human Resource Management (IJHRM), Asia Pacific Journal of Human Resources (APJHR), Personnel Review (PR) and Employee Relations (ER). This focus on domain oriented targeted journals seemed pertinent given that our research question focused exclusively on HRM, but unlike previous reviews that focus on one or two journals (e.g. García-Lillo, Úbeda-García, & Marco-Lajara, 2017), ours intended to incorporate a more extensive number of publications (e.g. Batt & Banerjee, 2012) in order to be as comprehensive as possible within the niche knowledge field we are dealing with (e.g.

Markoulli et al., 2017). More specifically, we searched in ‘all text’ for the term ‘CEO’ and ‘top manage*’ (the truncation was in order to pick up on different labels). In order to be able to access the full text of all papers in searchable formats, we cut the search date to 1993 for all seven journals. With this procedure, we obtained a total of 681 papers.

After a first general inspection of the sample of papers, we proceeded to apply a protocol of succession of exclusions. The first exclusion was made with all those papers where the presence of top management was merely incidental and thus had no content to be reviewed. For example, sometimes top management was only mentioned in the bibliography section ($n = 72$). Other times there were mentions in the text, but the articles related to different topics such as talent management, ethics and social responsibility, psychological contracts, or descriptions of firm structure ($n = 438$). As a result, a total of 510 manuscripts were excluded in this first round of exclusion, leaving 171 articles in our database. The second exclusion consisted of the appearances of top management in the sample when they featured solely as respondents of a HRM study because the researchers had thought that they would be good informants for the study, that is, as respondents of the empirical work. When this was the only presence of top management in the paper, they were also excluded ($n = 63$).

After this second exclusion, we were left with 108 papers that did indeed deal with top management and HRM. From here, the next criterion for exclusion was a conceptual one: at this point we distinguished between the papers where top management featured as actors or stakeholders (i.e. where they exerted their influence or acted in any particular way towards the HR function and managing people by and large) from those where they appeared as recipients of HRM policies or strategies (i.e. where they were the object of the HR policy). Since the objective of this study was to examine the agency of top management in HRM, we excluded the latter. In this final wave, we excluded 8 papers about top management selection, 11 about their succession, 27 about compensation and 32 about other HR practices. This final exclusion round of 78 papers left us with a final sample of 30 articles for analysis. The complete list of articles appears in our reference section marked with an asterisk, and the Annex provides Table 1, which summarises the general focus of each article, its findings about top management and HRM, as well as other characteristics.

Our next step (analysis) was to thoroughly review these 30 articles, paying attention to how they addressed our topic of interest. A first classification was between articles where the topic was the protagonist of the paper versus those that dealt with it on a secondary basis (see Table 1). However, both groups had equally relevant findings, so they were kept together for the analysis of their content. Next, the three authors read all the papers and extracted what we considered were key themes in the papers specifically in connection to our topic of interest. We then met to first create an extensive list of themes on the basis our own initial coding, and second to try to summarize all these themes into a more comprehensive

Table 1. Findings of the studies about top management's role in HRM.

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|---------------------------------|----------------------|--|---------------------------------|---|--|
| *Kelly and Gennard (2007) | Central | 49 organizations (interviewing 72 various functional directors): 20 MNC, 10 multidivisional, 7 single business, 12 public sector | Influence, HR competency models | Examines the locus of strategic decision-making in organizations, who makes these decisions and the characteristics and competences of strategic decision makers | Strategic decision-making occurs within a close group of advisors to the CEO, regardless of board membership. Whether the HR manager is invited to the CEO's close group of advisors depends on the CEO's inclination towards the HR function |
| *Maxwell and Farquharson (2008) | Central | Location: not specified (UK?) Size: all sizes (only 9 SME) Sector: manufacturing and service | Descriptive | Investigates the perceptions of TM on the practice of HRM in 'best employer' organizations | Top managers but not necessarily senior level operations managers commit to and support the HR function. They also portray an important role for HRM when centred on business needs |
| *Brandl and Pohler (2010) | Central | 5 CEOs Location: Austria Size: 700–33,000 Sector: insurance, energy, electronics, logistics and education | Co-evolution | Analyses CEOs' perceptions of the role of the HR department in their organizations, and the conditions under which CEOs are willing and able to delegate strategic responsibilities to HR | Identification of three types of CEO perceptions as necessary conditions for HR departments to acquire a strategic role: CEOs must (1) feel they have a wide scope for action regarding HRM policy and activities; (2) be willing to share this responsibility with others; and (3) choose the HR department to takeover this responsibility |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|------------------------|----------------------|--|--------------------------------------|---|---|
| *Stanton et al. (2010) | Central | 3 case studies (interviewing 28 BoM, CEO and Executive Team and 7 focus groups with middle and line managers and HR Team) Location: Victoria (Australia) Size: 260–2,900 Sector: public hospitals | HRM system strength | Explores the HR system's relationship with organizational strategy and the transmission of the HRM message across the management hierarchy | The role of the CEO is crucial in providing HR legitimacy, leadership and resources that create a distinctive HR system |
| *Fear et al. (2012) | Central | 309 foreign-invested enterprises Location: China Size: not specified Sector: manufacturing, services and high-tech | Neo-institutional, Upper echelons | Develops and tests an institutional explanation of how CEO characteristics affect the adoption of Western-style HR practices in China's transitional economy | CEO exposure to HR ideology positively relates to firm adoption of Western-style HR practices, and CEO embeddedness in the Chinese institutional environment negatively relates to Western-style HR adoption |
| *Arthur et al. (2016) | Central | 120 franchised hotels Location: USA Size: not specified Sector: hotel | Upper echelons & HRM system strength | TM HPWS values moderate the relationship between HR cause-effect beliefs and the intensity of HPWS programs reported by managers as well as the relationship between HPWS programs and employees' perceptions of implemented HPWS practices | Firms' ability to translate top managers' cause-effect beliefs about the economic value of HR investments into adoption of HPWS programs, as well as their ability to effectively implement these HPWS programs, is significantly affected by the value based HR beliefs held by top managers |
| *Bennett et al. (1998) | Secondary | 148 organizations Location: USA Size: 15–50 (60%); 51–100 (20%); more than 100 (20%) (i.e. at least 80% SME). Size used as a control and found not significant. | Strategic choice | Investigates the factors associated with the extent that HRM is integrated with strategic decision-making processes. Examines the relationship between HRM integration with strategic decision-making and performance related indicators | TM views of employees as strategic resources is positively associated with the extent to which HRM is integrated with business strategy. Paradoxically, when HRM is more strategically integrated, TM had higher expectations for the HR department, and also are more easily disappointed with the HR department |

(Continued)

Sector: manufacturing and services.

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|----------------------------|----------------------|--|---------------------|---|---|
| *Khatri and Budhwar (2002) | Secondary | 9 case studies (interviewing 35 CEO, line and HR managers). Location: Singapore. Size: 60–3,800 (1 SME). Sector: manufacturing. | Descriptive | Investigates the role and status of HR function according to different criteria such as HR strategy, HR competencies and HR outsourcing. | When CEOs recognise the importance of HR, the status and role of HR departments is more integrated and strategic. They see a need for HR professionals to develop business wide competences if they want to go beyond performing an administrative role. |
| *Nankervis et al. (2002) | Secondary | 107 organizations. Location: Australia. Size: SMEs (92.5%). Sector: manufacturing, retail trade, construction, wholesale trade and transport. | Descriptive | Investigates SMEs' perceptions about the roles of HR specialists in strategy formulation, policy development, organisational restructuring and change. | CEOs from SMEs Australian believe that HR managers' work is not strategic and they do not play a relevant role within the organization. Both CEOs and HR professionals must play a role to move towards a strategic HRM paradigm. |
| *Bowen and Ostroff (2004) | Secondary | Conceptual article. | HRM system strength | Develops a framework for understanding how HRM practices, as a system, can contribute to firm performance by motivating employees to adopt desired attitudes and behaviours that help achieve the organization's strategic goals. | HRM system strength occurs when the HRM function is perceived as a high-status, and high-credibility activity. This is most likely when HRM has significant and visible TM support. |
| *Sheehan (2005) | Secondary | 13 case studies organisations. Location: Australia. Size: 300–11,600 Sector: manufacturing, chemicals, packaging ... | Descriptive | Analyses the status and processes underlying SHRM integration within organisations. | To achieve SRM integration, TM needs to establish some symbolic elements such as making the HR manager part of the senior committee (and also allowing them to be in the inner circle) and setting up a direct HR reporting relationship. But also, TM needs to directly commit to integrating HR within corporate culture. |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|-------------------------|----------------------|--|-------------------------------|--|---|
| *Valverde et al. (2006) | Secondary | 231 organizations Location: Spain Size: 200+ Sector: services and industry | Descriptive, Strategic choice | HRM is not the sole responsibility of HR departments, but also of other agents inside and outside the organisation, such as top and line managers, and external HRM service providers. It examines how different organisations distribute HRM activities and responsibilities among these agents | TM is recognized as the main responsible for strategic decision-making and leadership in people management in key areas such as staff reduction, collective bargaining, instigating change, as well as designing the organizational structure |
| *Bartram et al. (2007) | Secondary | 132 organizations Location: Victoria (Australia) Size: 61 companies with <146 empl., 65 companies with 147-430 empl., 58 companies >430 empl | HRM system strength | Investigates the adoption of strategic HRM from reported experiences of CEOs, HR directors and other senior managers to identify differences and similarities between their perspectives | The views of CEOs and HR managers about SHRM were aligned, but they differed from those from other senior managers, who also rated the practice of SHRM more poorly |
| *Tootell et al. (2009) | Secondary | Sector: public healthcare providers 6 case-study organisations Location: New Zealand Size: 100+ Sector: retail, hospitality and research | Descriptive | Examines the current HR measurement practices used by companies and their HR measurement needs, acknowledging their variability between organisations and discussing the need for relevant shared HR measurement models | The degree of support from the CEO and the TM increases the chances for the HR measurement system to be accepted and used to inform both strategic and operational decision-making. This occurs more readily when the CEO has some HR experience or a wide spectrum managerial experience |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|------------------------------|----------------------|---|---|--|---|
| *Caldwell (2011) | Secondary | 880 HR managers (255 HR board members and 625 non-board HR director/head) Location: UK Size: -250 (173); 251-5,000 (462); 5,001-25,000 (101); more than 25,000 (38) Sector: industry | Symbolic capital, symbolic power | Explores the perceived importance of HR boardroom representation, both in a formal and symbolic sense, and to what extent HR directors can exercise strategic influence without it | Attitudes of CEOs towards the HR function are vital to the influence it can exercise within organisations. CEO personality and experience play a role in the extent to which they take 'effective ownership' of the HR agenda: When the CEO comes from a purely finance background it clearly harms the chances of the HR manager to be more influential, whereas CEOs with experience in more than one functional area are considered more inclusive |
| *Martin and Gollan (2012) | Secondary | 1 Bank (interviewing 8 senior HR executives) Location: Scotland (UK) Size: large Sector: financial | Corporate governance, Configuration framework | Outlines a configurational framework linking different models of corporate governance to their associated ethical, strategic management and SHRM policies, in order to analyse the role of HR and top management in the rise and failure of a bank | It highlights the importance of outside (government) influence in constraining the role of TM in defining HRM. In this case, the HR function also plays a limited role at board level and its weak ability to help leaders to reflect on their leadership style and on organizational culture to bring about change |
| *Sheehan and De Cieri (2012) | Secondary | Interviews with senior HR practitioners and members of TMT Location: Australia Size: not specified Sector: not specified | Influence | Investigates the nature and role of Australian HR function in the last five decades and how it has positioned strategically at the senior management level | Organisational features such as a supportive CEO, an experienced board of directors and a high level of information exchange within the TMT can positively impact on HR influence |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|----------------------------|----------------------|---|---|--|--|
| *Gurkov and Settles (2013) | Secondary | 201 CEOs Location: Russia's central regions Size: 150–16,100 (median: 500) Sector: industrial companies | Upper echelons, normative theory of organizational design | Provides a theoretical framework to study HRM systems in extremely turbulent times of crisis and post-crisis recovery based on the normative theory of organizational design | Faced with the fact that HR appears to merely fulfil an administrative function in Russian firms and remains incapable to provide strategic advice to TM, CEOs make all final decisions on strategic HR issues and systems |
| *Stirpe et al. (2013) | Secondary | 9 organizations (298 employees) Location: Spain Size: 700–8,000 Sector: banking, insurance, social services, software, electronics, telecommunications, etc. | Sensemaking / sensegiving | Analyses factors that help the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations by employees. It also investigates the consequences that differential levels of support from supervisors and TM can have for the acceptance of HR innovations | There is a positive and significant association between TM support and acceptance of the innovations. Analysis suggests the need for the HR department to work together with TM and also line managers so that its initiatives are well received |
| *Glaister (2014) | Secondary | 27 organizations (interviewing 27 senior HR professionals) Location: not specified (UK?) Size: 250–13,000 Sector: various | Descriptive (outsourcing) | Examines how HR Outsourcing (HRO) impacts on HR's role, competencies and senior management team relationships, and compares each of these to non-outsourcing companies | HR outsourcing stymies HR efforts to transform into a more strategic function and limits skill development. By contrast, non-outsourcers are better able to establish trust and support from TM |
| *Kumar (2014) | Secondary | Conceptual article | Sustainable HRM | Presents the concept and major features of sustainable HRM | CEOs provide legitimacy to HRM policies, commit resources and influences within-group agreement within the organisational hierarchy. Their support enhances HR policy implementation. |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|------------------------|----------------------|--|---|--|---|
| *Sheehan et al. (2014) | Secondary | 14 organizations (interviewing 13 senior HRM executives, 11 TMT and 2 management consultants) Location: Australia Size: 1,400–40,000 Sector: industrial, financial, technology, public sector, etc. | Power dimensions | Explores the reasons for the success or failure of HRM initiatives associated with organisational outcomes and classifies them as dimensions of HRM power. It focuses on how the HRM function can enhance the context within which HRM practices are implemented | TMT involved in HRM when HR function exerts power of processes (TMT behavioural integration when HR manager acts as a network hub) and power of meaning (when HR gathers CEOs' support for HRM initiatives in symbolic ways by, for example, using HRM as part of their language in speeches) |
| *Thite et al. (2014) | Secondary | 4 case studies MNCs Location: India Size: 40,000–145,000 Sector: IT services | HR roles, Contingency, Neo-institutionalism | Analyses the core roles played by the HR function of India in IT services MNCs in their global operations and highlights the key determinants of these roles and the challenges ahead | CEO perceptions of HR importance in these firms influences the extent to which the HR department can become a strategic business partner |
| *Aldrich et al. (2015) | Secondary | 22 institutions in the capital markets (interviewing 47 senior HR professionals) Location: UK Size: large Sector: banking | Influence & Credibility | Explores the levels of influence and sources of credibility for senior HR professionals, and examines the challenges they face in establishing credibility | The extent to which HR professionals can make strategic decisions depends significantly on the CEOs' perception of the HR function and their HRM philosophy |
| *Kirton et al. (2016) | Secondary | 1 MNC case study (interviewing 26: 4 senior managers, 20 middle managers and 2 board members) Location: UK Size: 10,000+ Sector: IT sector | Diversity frameworks | Explores male and female managers' perspectives on valuing diversity and the extent to which they see value in diversity for the effectiveness of their project teams | CEO initiation and support are necessary for the successful introduction of diversity management. However, many times, CEOs' attention to diversity is only at the rhetorical level |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|-------------------------------|----------------------|--|---|--|--|
| *Trullen et al. (2016) | Secondary | 29 CEOs, HR manager and members of HR team in 8 companies Location: Spain Size: 500+ Sector: different industries | AMO | Examines the role of the HR department in contributing to line managers' effective implementation of HRPs, and comparing the actions of HR departments in both effective and ineffective implementation processes in different firms | HR departments can make a difference by taking initiatives such as seeking CEO support with actions like being actively involved in the new policy to the extent of adopting it themselves, publicly speaking or writing memos to sponsor the new policy, or even exerting direct pressure |
| *Lopez-Cabrales et al. (2017) | Secondary | 107 organizations (HR, production and marketing managers) Location: Spain Size: not specified Sector: manufacturing | Leadership, Dynamic capabilities | Analyses the antecedents to the development of dynamic capabilities from an HRM perspective, and proposes that HR systems are an effective vehicle that may be influenced by a CEO to develop dynamic capabilities | CEOs leadership styles (transformational or transactional) influence the type of HR system adopted (skill-based development vs. job-based development), which in turn mediates the relationship between CEO leadership and organizations' dynamic capabilities |
| *Ng and Sears (2017) | Secondary | 278 companies Location: Canada Size: largest in country Sector: different industries | Strategic choice, Upper echelons, Resource dependency | Examines organisational characteristics and strategies as predictors of an organisation's level of representation of women in management | The presence of a female chief executive officer is positively associated with a firm's percentage of women in management |
| Oh et al. (2017) | Secondary | 146 organizations (146 HR managers) Location: South Korea Size: not specified Sector: not specified | Socio-cognitive human capital, Signalling | Examines HR managers' own and their chief HR officer's (CHRO) HR-specific human capital as antecedents of their commitment to HR, and the mediating mechanism through which the CHRO's HR-specific human capital positively influences HR managers' commitment to HR | When the CHRO (as a member of the TMT) had a strong HR-specific human capital, this increased HR managers' commitment to the organization through an increase in the perceived organizational value of HR |

(Continued)

Table 1. (Continued).

| ID article | Central or secondary | Information about the sample | Theories used | General focus of article | Specific findings about TM-HRM |
|------------------------------|----------------------|--|---------------------|---|--|
| *Trullen and Valverde (2017) | Secondary | 82 successful and 74 failed HR implementation processes Location: Spain Size: 50-9842 employees, mean: 885 Sector: different industries | Power and influence | Examines the use of influence tactics by HR professionals to increase the likelihood that HR practices (HPPs) are effectively implemented | CEO's support is important for the successful implementation of new HR practices, but it becomes less essential when HR managers are able to effectively use influence tactics |

Notes: TM = Top management.

Size of organisation is expressed in number of employees.

Papers ordered according to top management in HRM being a central or secondary topic in the paper, then year, then alphabetically.

list of major topics. Some of the themes identified included the following: HR managers' perceptions of their relationship with top management, HR managers' attempts at upward influence, top managers' perceptions of HR managers and HR departments, top managers' opinions about HRM, top management support of HR initiatives and its impact, relationships between top managers' background and their HR related beliefs, relationship between top managers' background and implementation of HRM initiatives, CEO's leadership style and its impact on HRM systems, and CEO as HRM implementer. We then summarized all these themes into three major content areas according to the categories that were more saturated. Thus, the structure of our results section simply reflects the thematic contents about top management and HRM where more research efforts have been applied to date (for the main ideas of each paper separately, see Table 1). These categories are: top management views on HRM, top management actions towards HRM, and the impact of top management background on both their views and actions. The results of this analysis are explained in the following section.

In describing findings in these studies, we use the term CEO rather than top management when the authors' focus was exclusively on CEOs, and not on other top managers in the organization. Likewise, when authors specifically refer to TMTs, we also make that explicit. In general, though, our interest is always on top management, understood as including the firm's CEO as well as its TMT.

3. Top management and HRM: what do we know?

While research on top management as recipients of HRM policies and practices -such as work on top management compensation or board members' selection- has grown steadily through the years with a reliable track of empirical findings and consolidated theories (e.g. van Essen, Otten, & Carberry, 2015; Withers, Hillman, & Cannella, 2012), this is not the case for work that looks at top management as HR actors who can potentially influence HRM within their organizations. Such work about the role of top management in relation to the function of managing people is relatively scarce. Although the search was widespread, we identified only a total of 30 papers, and in only six was that the main topic of the article (Arthur et al., 2016; Brandl & Pohler, 2010; Frear et al., 2012; Kelly & Gennard, 2007; Maxwell & Farquharson, 2008; Stanton et al., 2010). There are nonetheless a few key themes that can be extracted from this incipient literature, and which can help us later delineate a set of possible directions for future research. These themes are (1) the relationship between top management beliefs and attitudes and the role played by the HR specialists and department within the firm as well as the HR practices being adopted, (2) the relevance of top management's actions to support for the adoption and implementation of HR initiatives such as new policies or practices, and (3) the influence that top management background may play on their HR related beliefs and actions.

3.1. Top management views on HRM

Several studies report on top management's perceptions or beliefs about the role played by the HR department within their organizations. Results vary widely reflecting some characteristics of each study, such as time, national location or size of the companies in the sample (for these details, see Table 1 in the Annex). For example, Maxwell and Farquharson (2008) investigated the perceptions of top management in companies in the Sunday *Times* list of UK best employers on the practice of HRM in their organizations. They found that these managers portrayed a very positive picture of the role played by HRM (being involved in strategic decisions and supporting business needs) in their organizations. Differently, Nankervis, Compton, and Savery (2002) painted a bleaker picture of the role played by the HR function, showing that CEOs from more than one hundred small and medium sized Australian companies did not think HR managers' work was strategic, and tended to view these specialists as rather passive and, for the most part, not relevant. More recently, Gurkov and Settles (2013), based on survey results of 201 CEOs of domestic industrial companies located in central regions of Russia, showed that the status of the HR function remains merely administrative, even in most innovative companies. Finally, Bartram, Stanton, Leggat, Casimir, and Fraser (2007) compared CEOs' perceptions of the strategic importance of HRM with those of senior line managers and HR managers themselves, and found that it was indeed senior managers who differed from the views of CEOs and HR managers and rated HRM more poorly. While these studies tell us about the views of top management on HRM, their descriptive nature, while necessary at a first stage of research, limits what we can learn from them in terms of top management-HRM relationships. This is not to say that further thorough descriptive studies on the topic are not necessary. Indeed, because of the limited number of studies to date, it is not yet possible to derive many inferences in terms of some of variables such as national context, company size or industry. For example, if we focus on the size of the company, only 6 of the 30 studies contain some fieldwork carried out in SMEs (see Table 1 for details). Of these, three do not mention whether there were any differences between SMEs and larger companies; two of them used company size as a control: Bennett, Ketchen, and Schultz (1998) found no significant differences and Bartram et al. (2007) found differences in the perceptions of strategic HRM between functional managers on one hand and CEOs and HR managers on the other in large companies, but not in SMEs. Finally, Nankervis et al. (2002), whose sample was entirely composed of SMEs, found a very low status, administrative perception of the HR function by the CEOs of those companies.

Other studies go beyond such descriptive aim and explicitly connect top management views with the status of the HR function within their organizations. In this literature, whether the HR department takes a more or less strategic role seems to heavily depend on top management beliefs and attitudes. When CEOs see HR

departments only as an auxiliary function, they tend to centralize all major HR decisions (Gurkov & Settles, 2013; Khatri & Budhwar, 2002) in a sort of self-fulfilling prophecy. In such occasions, CEOs may believe they have the necessary competencies to take on HR responsibilities themselves, and/or that they do not count with the necessary control mechanisms that allow them to delegate those tasks (Brandl & Pohler, 2010). Be as it may, the fact is that CEO beliefs matter a great deal for the role that the HR department will eventually enact within the firm and the type of responsibilities they will be asked to undertake. For example, Thite, Budhwar, and Wilkinson (2014) showed in a sample of Indian IT service multinational companies that CEO perceptions of HR importance in these firms influenced the extent to which the HR department could become a strategic business partner. They also found that the amount of importance that CEOs gave to organizational culture influenced whether the HR department could exert its role as guardian of culture. In another study with investment banking firms, Aldrich, Dietz, Clark, and Hamilton (2015) found that the extent to which HR professionals could make strategic decisions depended significantly on the CEO's perception of the HR function and his or her HRM philosophy. Similarly, Bennett et al. (1998) showed that top management views of employees as strategic resources was positively associated with the extent to which HRM was integrated with business strategy. Quite paradoxically, though, these authors also found that when HRM was more strategically integrated, top management had higher expectations for the HR department, and also were more easily disappointed with the HR department. Finally, Kelly and Gennard (2007) found that whether the HR manager was invited to the CEO's close group of advisors depended on the CEO's inclination towards the HR function. Similar findings were also obtained in other studies (Glaister, 2014; Sheehan, 2005). The conclusion is that CEOs' views on HRM and HR professionals may affect the power and influence that the HR department may hold. On occasion, though, if such views are not translated in more power, they may end up in disappointments on both sides (Bennett et al., 1998).

While interesting, these studies still tell us little about how top management beliefs and perceptions are formed, and they also tend to treat these beliefs rather simplistically as either positive or negative. Two exceptions are the studies by Brandl and Pohler (2010) and Arthur et al. (2016), which take a more thorough approach. Brandl and Pohler (2010) distinguish three types of CEO perceptions as necessary conditions for HR departments to acquire a strategic role. CEOs must (1) feel they have a wide scope for action regarding HRM policy and activities themselves; (2) they must be willing to share this responsibility with others; and (3) they must choose the HR department to take over this responsibility. As for the Arthur et al. (2016) study, it is the most sophisticated so far both in terms of beliefs analysed as well as specification of construct relationships. The authors propose and test, in a multisource data-set collected from 120 hotel franchisees, a model in which CEOs' HR cause-effect beliefs (that is, beliefs concerning the financial pay-offs of investments in HR) influence the intensity of adoption of

high performance work practices (as perceived by managers), which in turn influence their implementation as perceived by employees. They also show that CEOs' employee-centred value beliefs (defined as the extent to which managers believe that they should take employee welfare into account in making business decisions and to seek out employee input) positively moderate these relationships.

3.2. Top management actions towards HRM

A second group of studies focuses less on top management cognitions and more on their actions in connection with the adoption and implementation of new HR initiatives. Top management is recognized as the main responsible for strategic decision-making and leadership in people management in key areas such as staff reduction, collective bargaining, instigating change, as well as designing the organizational structure (Valverde et al., 2006), and in some companies, it may also be involved in other HRM-related operational tasks such as hiring, identifying training needs, carrying out performance appraisals, etc. Top management also plays a crucial role in the successful introduction of new HRM policies and practices. For example, Tootell, Blackler, Toulson, and Dewe (2009), based on six case studies on the adoption of HR measurement systems in six large organizations, showed how the degree of support from the CEO and the TMT increased the chances that it was accepted by employees. Support could be exerted by espousing the benefits of the new system, or by making changes in the organizational structure to support their introduction (for example, appointing an HR manager directly reporting to the CEO on those issues). CEOs may also support the introduction of HRM initiatives in more symbolic ways by, for example, using HRM as part of their language in speeches (Sheehan, De Cieri, Cooper, & Brooks, 2014). In a study that analysed the implementation process of twenty-nine different HR practices in different firms, Trullen et al. (2016) showed, in line with Tootell et al. (2009) and Sheehan et al. (2014), that CEO support was very important to make sure that the practices were well received by other stakeholders. In particular, the authors found that CEOs could contribute to effective implementation through legitimating discourses, role modelling, and sometimes by exerting direct pressure. More recently, a paper by Lopez-Cabrales, Bornay-Barrachina, and Diaz-Fernandez (2017) shows that CEOs leadership styles (transformational or transactional) influence the type of HR system adopted (skill-based development vs. job-based development), which in turn mediates the relationship between CEO leadership and organizations' dynamic capabilities.

Notwithstanding the relevance that top management holds for the introduction of new HR policies and practices, work in this area also shows that top management support alone may not be sufficient for ensuring successful adoption, as line managers and supervisors' implementation behaviours may not necessarily be aligned with the top management message (Bartram et al., 2007; Kirton, Robertson, & Avdelidou-Fischer, 2016; Stirpe, Trullen, & Bonache, 2013). In any

case, top management remains responsible for providing HR with leadership, legitimacy, and resources, and for the extent to which HRM messages are clearly transmitted through the organizational hierarchy. Stanton et al. (2010) show this in comparing the strength of the HRM system (Bowen & Ostroff, 2004) in three organizations and noticing how CEO actions, such as granting the proper authority to the HR manager to implement decisions, helps explain differences across systems.

3.3. Top management background as a predictor of top management agency

While the research reviewed above emphasizes the significance of top management beliefs and actions towards HRM, it does not address what triggers them. Upper echelons theory (Hambrick & Mason, 1984) provides a preliminary explanation by stating that top managers' experiences, values and personalities significantly influence the way they interpret situations and the choices they make. Following this lead, some researchers have looked at top management background (such as their education or previous experience) to understand top management agency. For example, Sheehan and De Cieri (2012), based on interviews with senior HR professionals and TMT members in a variety of Australian firms, concluded not only that TMT support was crucial for the success of HR initiatives, but also that diversity of experience from both the TMT and the CEO enhanced their awareness of HR priorities. More specifically, they argued that board members who had extensive experience in other boards, because they were exposed to a broader range of business issues, were also more likely to develop a greater appreciation for HR issues. Diversity of experience has also been pointed out as an important predictor of top management attention to HRM by other authors. For instance, senior HR managers in UK firms -some of them, also board members- interviewed by Caldwell (2011) argued that the CEO personality and experience played a very important role in the extent to which he or she took 'effective ownership' of the HR agenda or 'fully absorbed' it in the boardroom. They argued that when the CEO came from a purely finance background it clearly harmed the chances of the HR manager to be more influential, whereas CEOs with experience in more than one functional area were considered more inclusive.

While diversity of experience seems positively associated with providing support for HR initiatives, some studies find that it is whether or not top management has HR-related experience what really makes a difference. For instance, Oh, Blau, Han, and Kim (2017) found that when the CHRO (as a member of the TMT) had a strong HR specific human capital, this increased HR managers' commitment to the organization through an increase in the perceived organizational value of HR; and Tootell et al. (2009), in the study on HR measurement quoted before, also found that when the CEO had some HR experience, it seemed easier that he or she supported HR measurement (although it also helped that the HR manager had

business experience in non-HR areas, as this enhanced the chances for common understanding).

In another study, Frear et al. (2012) investigated the role played by CEO's backgrounds in the adoption of Western-style HRM practices (i.e. high commitment work practices) by foreign invested firms in China, based on a sample of 309 firms. This study differed from previous ones because it tested background related hypotheses in a larger sample, and also because it operationalized background not in functional terms (as previous studies had done), but focusing on education, nationality, and age. The authors found that firms with CEOs with a management or social science degree were more likely to adopt Western-like HR systems. They also found that firms with older Chinese CEOs were less likely to adopt Western-like practices, when compared with firms with either young Chinese CEOs or old foreign ones. Frear et al.'s study was also interesting because it combined upper echelons theory with institutional theory, showing that CEOs backgrounds were partly dependent on the larger institutional context in which the CEO was embedded (Chinese vs. international). While other studies (e.g. Martin & Gollan, 2012) have also pointed at the role that larger contextual or environmental factors play in the type of CEO that leads the firm, and hence, in its approach to HRM, for the most part studies looking at predictors of CEO agency in connection with HRM have not gone that far.

3.4. Discussion of the literature to date

The articles reviewed in the previous section show that top management is a crucial actor in HRM. They show that, because of executives' position at the top of the hierarchy, their HRM-related beliefs and actions may shape the organization's overall HRM philosophy, as well as the type of HRM policies and practices that are adopted. With their actions, top management may also affect how middle managers and employees experience and react to the initiatives of HR specialists, thus influencing in turn the credibility and reputation of HR departments.

Despite its relevance, the attention that HRM scholars have paid to this topic so far seems quite scarce (30 articles in 20 years), particularly if we compare it, for instance, with the profuse production of studies on the HR role of line managers and supervisors (e.g. Purcell & Hutchinson, 2007). Moreover, as stated before, only a handful of these 30 articles are fully devoted to the study of top management in connection with HRM. Thus, even when present, top management often takes a secondary role within existing research, and is not a central aspect of the research questions placed in the study. Because of this minor protagonism given to the topic (as the main contribution of most papers is related to other themes such as the role of HR specialists), authors seem not to be building on each other's findings, which harms field consolidation and theory building around this key area. Indeed, an analysis of cross-references in the sample of the 30 papers included in the review shows the extent to how scattered the topic is: half of them

have cited none of the others, 13 have only referenced one or two others, and only two articles cite three other papers. Similarly, the citations received among them are scarce and very loosely spread: 18 of the articles have received no citations to date (although a third of these have been published between 2016 and 2017) and the others have received between one and three citations, with the exception of Brandl and Pohler (2010), which has received four.

Our review, though, also shows that research efforts have been well oriented, pointing at issues of crucial importance such as the analysis of top management beliefs and values in connection with HRM, or the role played by individual differences in top management backgrounds. Hence, any attempt at further developing this area of research necessarily has to build on what we already know, consolidating research findings and creating more connections between the different studies.

Indeed, the studies in this review all seem to point in a similar direction, emphasizing the relevance that top management holds for HRM. This is also evident when examining their theoretical frameworks, which share certain commonalities. The most common theories in which this collection of papers is anchored include a variety of power and influence perspectives, upper echelons theory, strategic choice theory, and HRM system strength (for details, see central column on Table 1). Additionally, we also found single studies using other theoretical approaches such as signalling theory, leadership, and sensemaking and sensegiving, all of which relate in one way or another to top managers' ability to shape HRM in their firms. In some cases, top management influence is bounded by context, and parallel theoretical frameworks such as neo-institutional theory or contingency/configurational approaches are used. It is this *co-evolution* between top management agency and contextual constraints that ends up shaping HRM (Brandl & Pohler, 2010), and which we argue can serve as a basis for further research.

4. An agenda for the study of top management's role in HRM: a roadmap

In this section, we present a suggested roadmap for what we see as a crucial research line of enquiry in HRM. We establish this roadmap in the form of a conceptual framework, illustrated in Figure 1. This framework is supported by the literature to date and by existing management theories, but it does not follow exactly the categories outlined in our results section, as its objective is to articulate the areas of research where we see promise and potential. That is, the results section focuses on existing knowledge and the present section (summarised in Figure 1) projects into future studies. We use the word 'roadmap' intentionally as our aim is not to be exhaustive, but rather to be open and flexible enough to suggest and accommodate different research areas within this field of interest.

Our framework is supported by three main theoretical approaches: one that places top management agency (i.e. upper echelons theory) at the starting point of the analysis, another that pays attention to the boundary conditions of such

agency (i.e. neo-institutional theory), and a last one that gives a prominent role to power and influence, acknowledging that other organizational actors, including HR specialists, are also able to exert a degree of influence on top managers' actions and decisions (i.e. a power and politics perspective). We first describe the logic, structure and connections of our roadmap and next devote one subsection to the further research we envisage for each of its constituent blocks.

Following upper echelons theory, as well as some of the reviewed findings, we expect top management to have a large influence on different HRM dimensions such as the role of the HR department, the adoption and implementation of HRM initiatives, and the overall HRM philosophy of the organization (shown at the far right of the framework under the title *Resulting HRM*). How they impact these different dimensions will depend in turn on the way in which they interpret different HRM problems and situations and act upon those, either directly (arrow 2) or through their influence on other actors (arrow 7, supported by concepts of power and politics). At the same time, as pointed by Hambrick (2007) and in line with our review, those interpretations will necessarily be limited and biased by *Top management characteristics* and individual differences (arrow 1).

As stated previously, and complementing this view, *Top management agency* will not occur in a vacuum, but rather will be both enabled and constrained by a wide array of *Contextual factors* at different levels of analysis, as well as by the agency of other organizational actors (*Other HR actors agency* in the framework). Contextual factors, considered by neo-institutional approaches, may shape how top managers make sense and act upon HR issues (arrow 3), but they may also act as boundary conditions for the effect of top management agency on HRM (arrow 4). An example of the former can be observed in Frear et al. (2012) study, where the system in which Chinese top managers were embedded shaped their (lack of) willingness to adopt high performance work systems (arrow 3). Similarly, an example of the later (arrow 4) was offered by Martin and Gollan (2012) study, where governmental influence constrained the extent to which top management at Royal Bank of Scotland could redefine their HRM system.

In addition to the role played by contextual or neo-institutional factors, we also found some evidence of similar effects in connection with other HR actors' agency, reflecting a power and politics perspective. In particular, the study by Trullen and Valverde (2017) shows how other actors (in that case, HR professionals) may directly influence top management agency (arrow 5). Similarly, research by Bartram et al. (2007) and Stirpe et al. (2013) suggests that top management influence may sometimes be faced with resistance from other managers in the organization, who may not effectively translate top management HRM priorities to employees (arrow 6).

In addition to the described relationships, which constitute the main links that further research on the role of top management in HRM could focus on, Figure 1 also displays additional links in the form of dotted lines reflecting other relationships that occur in the organisational arena, but that are not the direct object

of study when addressing the role of top management in HRM. Thus, *Resulting HRM*, apart from being influenced by top management's agency is also affected by other HR actors' agency (arrow 10), as is commonly studied by HR scholars looking at the role of HR departments, line managers, etc. Similarly, resulting HRM will be directly affected by the institutional environment (arrow 9). Finally, while institutional factors certainly shape *Top management agency*, it is also possible that top managers may occasionally also impact the institutions in which they are embedded (arrow 8) (e.g. large firms' top management lobbying of government officials). Thus, these three final arrows represent relationships that exist but are outside the scope of the research line proposed in this paper.

It is important to highlight that the three theories that have helped articulate the roadmap for further research on top management's role in HRM must be taken as an initial but not exclusive backdrop to future research endeavours. In fact, it would perhaps be too easy for researchers to heavily rely on upper echelons theory as the main conceptual avenue simply because of its popular background within the field of strategic management. Instead, in order to reflect the complexities of the reality under study, we suggest that researchers adopt co-evolutionary approaches (Lewin & Volberda, 1999; Madhok & Liu, 2006) in order to encompass the impacts and interactions that generate from simultaneously making choices and adapting to a multi-level range of contextual factors and multi-actor influences. In this sense, the consideration and combination of different theories should constitute a useful support when trying to understand and explain the role of top management in HRM.

In the following subsections, we offer a more comprehensive explanation of each of the constituent blocks of our roadmap.

4.1. Top management characteristics

As suggested above, work on executives' characteristics necessarily builds on upper echelons theory. The underlying idea is that there are several psychological and demographic or directly observable personal characteristics that may influence executive sensemaking and action in connection with HR issues. Despite the fact that some of the research that we reviewed in the previous section does focus on some of these characteristics, there is still a great deal to be discovered when applying upper echelons theory elements to the HRM realm. For example, researchers could look into executives' personality traits by studying the big five personality traits (Herrmann & Nadkarni, 2014), narcissism (Gerstner, König, Enders, & Hambrick, 2013; Patel & Cooper, 2014), CEO's affective traits (Delgado-Garcia & De la Fuente-Sabate, 2010), locus of control (Roth, 1995), temporal orientations (Chen & Nadkarni, 2017; Nadkarni & Chen, 2014), and regulatory focus (Gamache, McNamara, Mannor, & Johnson, 2015). Any of these traits, which have been explored in other literatures in connection with upper echelons, could be also investigated in connection with the HRM choices made by top management. Still

in the realm of psychological characteristics, a fruitful line of research, as shown by Arthur et al. (2016) and Brandl and Pohler (2010), relates to top management HR-related beliefs and values. As noted in the findings section, most research treats such values or beliefs rather simplistically in terms of whether top managers see the HR function within their organizations as strategic or not. More research is needed that distinguishes between different types of beliefs and values, including those related to HR, such as the importance of human capital, whether employees are considered strategic resources that can add value to the firm, X vs Y theory, extra-role behaviours, etc., and more general values and beliefs, such as fairness or social justice, which can ultimately mould their decisions towards HRM.

Additionally, one could also focus on observable characteristics such as functional background, earlier career experiences, education, socio-economic roots, financial position, gender, race, age or tenure (Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). So far, previous HRM related research has looked only at a very small subset of these characteristics such as functional background (Caldwell, 2011), gender (Ng & Sears, 2017), or education (Frear et al., 2012). Within this group of factors, it would be essential to gather how knowledge in HRM, whether acquired through formal education or previous managerial experiences, shapes managers' subsequent HRM decisions.

But work on top management characteristics also needs to go beyond the analysis of CEOs or individual board members. As acknowledged by Hambrick (2007), TMTs are much better predictors of strategic choices than CEOs alone, as leadership in complex organizations is commonly a shared activity. Despite this insight, the fact is that none of the papers reviewed in our database focuses exclusively on TMTs, and only Sheehan and De Cieri (2012) use a TMT level construct (i.e. behavioural integration) in connection with the resulting HRM function. Hence, this is an area with plenty of room for exploration. While characteristics may include all the ones described above when talking about single executives, the fact that they are assessed at the group level opens new possibilities for research. One could explore the role that heterogeneity vs. homogeneity in TMT members' characteristics affect HRM choices, and some research in strategy has done so (Ferrier, 2001). For example, are TMTs more diverse in terms of age, race, or functional backgrounds, more eager to introduce innovative HRM practices? As relevant as the study of team diversity is investigating the correlation of forces and interests within the TMT, such forces may vary from situation to situation (Edmondson, Roberto, & Watkins, 2003) in shaping HRM in organisations.

Last but not least, a lot can also be learnt from leadership theories to understand the role of top management in HRM. While the topic of leadership in connection with HRM has been explored in the context of line managers (e.g. Purcell & Hutchinson, 2007), we need more work looking at different types of top management leadership styles (transformational, transactional, authentic, etc.) and linking it to HRM related actions and outcomes (see Lopez-Cabrales et al., 2017 for an example of this). Finally, CEO leadership may also be linked to TMT

processes, and in turn to HRM. More recently, for example, Chen and Nadkarni (2017) have shown that temporal leadership (understood as how CEOs managed the temporal aspects of TMTs' activities), mediated the effect of CEO's temporal orientation (an individual trait) on strategic outcomes. It is important to note that we have considered leadership styles in the group of managers' characteristics, but the effective behaviours that managers enact in particular situations should also be included in the agency of those managers, which is dealt with in the next section. In any case, more research on top executives' leadership and HRM is needed.

4.2. Top management agency

While top managers' personal characteristics may be relevant to explain how they eventually understand the function of HRM and their own position towards it, what really matters is what they eventually do (or reject to do) in terms of people management, that is, his or her HRM-related agency. By agency we understand the way in which top executives engage with particular HRM related situations. Agency is a broad concept that may involve several intertwined dimensions such as cognitive or interpretive, emotional or attitudinal, and specific actions or inactions (Emirbayer & Mische, 1998), always in connection with specific situations in particular contexts. Thinking of agency in this way also has the advantage of allowing researchers to incorporate different conceptual approaches beyond cognition and sensemaking, such as work on emotions and executive action (Huy, 2011) as well as practice-based approaches to HRM (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, & Sumelius, 2014). It also allows for a more detailed analysis of power (Sheehan et al., 2014) and how top executives use it to shape HRM.

Some studies to date have started to address the implications of top management perceptions about their own HR departments (e.g. Brandl & Pohler, 2010), but much more can be done both in terms of in-depth understanding and extensive quantitative work. In terms of the HR actions and decisions enacted by top management, the study of time and effort devoted to HR topics should also be further explored. For researchers interested in this line of work, some classic studies on what managers do are at hand (Mintzberg, 1973; Steward, 1970), and later contributions even include the measurement of time devoted to HRM tasks (Luthans, 1988) and the different importance attributed to such tasks between middle and top managers (Van der Velde, Jansen, & Vinkenburger, 1999). Further research should nuance these earlier studies with explorations of the functional HR areas and decision-making levels where top management focus their attention; in sum, what do they do in relation to HRM.

Agency may also be explored at the team level. How do TMT members interact with one another and how do such interactions affect subsequent HRM choices? Among the myriad of processes that could be studied, three seem to stand out (MacCurtain & Michael, 2009): conflict, agreement/consensus seeking behaviours, and team reflexivity. It is beyond the scope of this article to explain these

in detail, but suffice it to say that in certain situations such as steep economic crisis, the extent to which TMT members are reflexive enough and seek to reach consensus rather than look for a quick solution, may have crucial consequences for HRM choices such as lay-off decisions. Hence, future research could explore more systematically how, not only the composition of TMTs but also the way TMTs members interact with each other, have an impact on HRM. There is no research that we know of that has addressed this topic.

4.3. Contextual factors

Despite the clear prominence that top management holds in upper echelons theory, their influence on strategic decisions, and by and large, HR-related topics, is necessarily limited by contextual constraints. In addressing the role of environmental factors, different approaches and different levels of analysis are possible. For instance, researchers could build on stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995) to show how a wide array of external actors, such as institutional activists, the media, investors, security analysts or even customers (Busenbark, Krause, Boivie, & Graffin, 2016, p. 255) may shape top management interpretations of HRM issues and their corresponding actions. The role played by external actors can also be addressed by studying TMT members' external networks. It is possible that CEOs' external networks affect the way they perceive HRM within their own organizations, given the impact that ties to external networks may have on CEOs schemas (Fernández-Pérez, García-Morales, & Pullés, 2016). Research on management fads (Abrahamson, 1991) may also shed some light on how CEOs HRM-related decisions may be affected by their social networks. A promising line of research in connection with this topic has to do with corporate elites (Jensen & Zajac, 2004; McDonald & Westphal, 2011), and the extent to which these closed-knit groups affect CEO decision-making.

Contextual elements are indeed varied and can be understood at different levels of analysis, all constraining (and also enabling) executive agency. At the supranational level, it is well established that there are signs of directional convergence in HRM systems (Mayrhofer & Brewster, 2005), which certainly affect the types of choices made by top management. At the national level, one could think of the role of the state, the role of trade unions, patterns of ownership, and of course cultural values as crucial factors that may influence HRM (Brewster, 2007). Similarly, there are other factors at the industry level (business cycles, regulations, etc.) and at organizational levels (company size, whether a firm is private or public, whether it is a subsidiary or not, whether it is family owned, workforce characteristics, corporate culture, corporate governance and executive compensation, etc.) that may affect top management's HRM agency within the organization and thus their effects should be considered in future studies.

A special mention should go to the literature on corporate governance. In terms of governance mechanisms, there is certainly a vast amount of literature, on the

basis of agency theory (Eisenhardt, 1989), which looks at the effects of different types of compensation schemes and monitoring mechanisms for CEOs on their strategic actions. With regards to compensation, indeed, previous research has addressed whether compensation schemes align the interest of the CEO and that of shareholders (Zajac & Westphal, 1995), and has focused on the relationship between CEO pay and organizational performance (Makri, Lane, & Gomez-Mejia, 2006; Shin & Seo, 2011). Hence, future research could explore these same topics in connection with HRM. How do CEO compensation schemes ensure alignment of CEO and employees interests? How do different CEO compensation schemes affect HRM outcomes? At a more general level, recent efforts to connect HRM with corporate governance such as in Martin, Farndale, Paauwe, and Stiles (2016) can provide a good background to bring to our topic of interest.

4.4. Other HR actors' agency

Apart from the wide array of contextual factors in need of exploration outlined in the previous section, a rich understanding of the agency of top management in the field of HRM must include the consideration of how executives interact with other actors involved in the management of people. Because HRM is a managerial function distributed among different agents (Valverde et al., 2006), top management's HRM decisions will somehow be reciprocated by other actors in the organisation, mainly HR specialists and line managers at different levels, but also trade unions or other actors. In order to study such interactions, the stakeholder perspective mentioned above, as well as a processual view of HRM (Bowen & Ostroff, 2004) can be of aid in this regard.

Within this line of enquiry, some attention has been given to the study of efforts exerted by HR specialists in order to gain upward influence, thus concentrating on HR managers agency. For example, Sheehan and De Cieri (2012) notice that HR executives who operate in organizations with less supportive CEOs are not necessarily powerless and instead can exert influence by, for example, increasing information sharing with members of the TMT, as well as starting leadership development programs that encourage them to 'think outside of their functional areas and reassess the importance of strategic people management' (p. 157). Also based on qualitative evidence on interviews with executives from a variety of functional areas, including HR, Kelly and Gennard (2007) described a variety of informal channels through which HR managers, even if they were not part of the board of directors, can influence the formulation of business strategy: 'direct access to the CEO, having an office in proximity to the CEO, attendance by invitation from the CEO to meetings and/or "away days" of the CEO group' (p. 114), having a business rather than functional orientation and not talking 'technical language'. Finally, Glaister (2014) shows how sometimes HR executives try to gain influence by fulfilling CEO expectations, only to make matters worse.

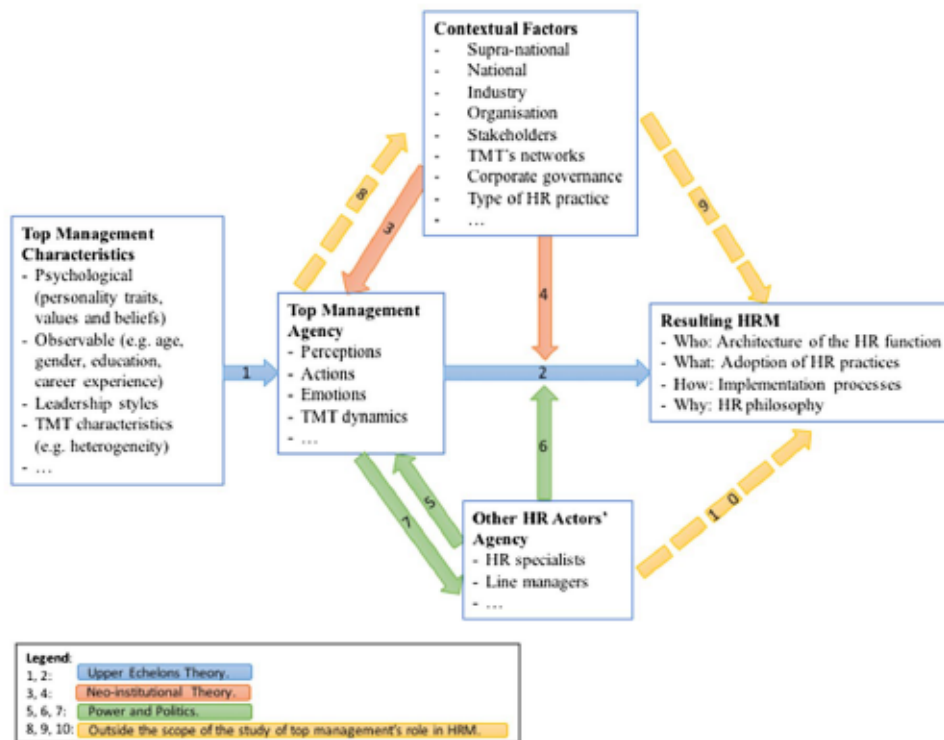


Figure 1. A roadmap for the study of the role of top management in HRM.

Other efforts in the study of interactions between different HR actors include the work by Stanton et al. (2010), showing the importance of aligning HR messages across top management, HR specialists and executives at different managerial levels, and that by Trullen and Valverde (2017), observing how CEO's support is important for the successful implementation of new HR practices, but it becomes less essential when HR managers are able to effectively use influence tactics. Given the limited contributions in this regard, we consider the processual study of interactions between HR actors, including top and line managers as well as HR specialists, to be a necessary and potentially fruitful line of enquiry.

4.5. Resulting HRM

The framework in Figure 1 relates its different elements onto how HRM will be embodied in an organisation according to the various top management characteristics, agency and influences. This set of elements can be considered as an array of possible outcomes or dependent variables of future studies of top management's role an influence in HRM. Here we may distinguish outcomes related to four main HRM dimensions, namely, the architecture of the HR function, the adoption of different HR practices, the implementation of the chosen HR practices, and the overall HR philosophy of the organization.

The architecture of the HR function relates to *who* is responsible for managing people in the organisation: will there be a devoted HR department, and if so, how large, with what decision-making power? Will the person in charge of this department have a place on the board, a strategic role? What degree of centralisation will there be? To what extent will HR activities be outsourced, and will these be externalised in order to reduce costs or to afford the internal HR specialists time for more strategic tasks? The adoption of HR practices relates to questions about *what* types of HR policies will be in place, such as high commitment working practices (e.g. Arthur et al., 2016), talent management approaches, etc. This area includes the contents of HR practices and their characteristics, such as whether they are horizontally coherent and vertically aligned. The implementation of HR practices tackles questions related to *how* HR policies are brought from design to materialisation, how they are enacted and the processes at play in each scenario. Finally, the organisation's HR philosophy is concerned with more fundamental *why* questions of the HR function: the consideration of employees as a cost or as an investment, hard vs. soft approaches to HR, in-house vs outsourced use of the labour force, etc. This group of elements are directly related with the most strategic aspects of HR, thus representing a key area where top management's influence should be felt, and therefore a fertile ground for contributions on this topic.

5. Concluding remarks

With the present paper, we bring to the fore the role of top management in the HRM arena and highlight the need for a dedicated, comprehensive and integrated line of research on this topic. It has been argued that strategic HRM is too important a subject to be addressed with insular approaches (Cascio, 2015) and the lack of attention paid to date to this crucial actor in the management of people reminds us of this all-too-common shortcoming of our discipline.

The present study makes three main contributions to the HRM literature. First, by means of a thorough literature review that binds together the (limited) existing findings on the role of top managers in HRM from a variety of –otherwise unrelated- studies, this work provides visibility to a topic that, in spite of its undeniable relevance, remains to a large extent overlooked in HRM journals. Second, by adopting a co-evolution perspective (Brandl & Pohler, 2010; Lewin & Volberda, 1999; Madhok & Liu, 2006), which highlights the interaction of top management agency (e.g. upper echelons theory) with contextual factors (e.g. neo-institutional theory) and other actors' agency (e.g. power and politics) in influencing HRM, we provide a grounded and flexible roadmap to guide future research. Finally, on the basis of this roadmap, we open several research lines to be pursued by scholars that are interested in this topic.

We hope that by having brought together the currently scattered but highly relevant studies to date, and by having proposed a future research roadmap that

researchers can pursue and practitioners can ultimate benefit from, we may facilitate the inauguration of a much-needed research line in HRM.

Disclosure statement

No potential conflict of interest was reported by the authors.

References

Note: The 30 papers used in the literature review are marked with an asterisk in the reference list below.

- Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovation. *Academy of Management Review*, 16(3), 586–612.
- *Aldrich, P., Dietz, G., Clark, T., & Hamilton, P. (2015). Establishing HR professionals' influence and credibility: Lessons from the capital markets and investment banking sector. *Human Resource Management*, 54(1), 105–130.
- *Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). How top management hr beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413–435.
- *Bartram, T., Stanton, P., Leggat, S., Casimir, G., & Fraser, B. (2007). Lost in translation: Exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 21–41.
- Batt, R., & Banerjee, M. (2012). The scope and trajectory of strategic HR research: Evidence from American and British journals. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(9), 1739–1762.
- Beer, M., & Spector, B. (1985). Corporate-wide transformations in HR management. In R. E. Walton & P. R. Lawrence (Eds.), *Human resource management: HRM trends and challenges* (pp. 219–254). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. New York, NY: Free Press.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438.
- *Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr, & Schultz, E. B. (1998). An examination of factors associated with the integration of human resource management and strategic decision making. *Human Resource Management*, 37(1), 3–16.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2014). From HRM practices to the practice of HRM: Setting a research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 122–140.
- *Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- *Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025–1046.
- Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(5), 769–787.
- Busenbark, J. R., Krause, R., Boivie, S., & Graffin, S. D. (2016). Toward a configurational perspective on the CEO: A review and synthesis of the management literature. *Journal of Management*, 42(1), 234–268.

- *Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), 40–63.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management*, 54(3), 423–426.
- Chen, J., & Nadkarni, S. (2017). It's about time! CEOs' temporal dispositions, temporal leadership, and corporate entrepreneurship. *Administrative Science Quarterly*, 62(1), 31–66.
- Delgado-García, J., & De la Fuente-Sabate, J. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, 31(5), 562–574.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dyer, L., & Holder, G. (1988). A Strategic Perspective of Human Resource Management. In L. Dyer (Ed.), *Human resource management: Evolving roles and responsibilities* (pp. 1–46). Washington, DC: Bureau of National Affairs.
- Edmondson, A., Roberto, M. A., & Watkins, M. D. (2003). A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams. *Leadership Quarterly*, 14(3), 297–325.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American Journal of Sociology*, 103(4), 962–1023.
- van Essen, M., Otten, J., & Carberry, E. J. (2015). Assessing managerial power theory: A meta-analytic approach to understanding the determinants of CEO compensation. *Journal of Management*, 41(1), 164–202.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J., & Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, 34(3), 296–309.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858–877.
- *Frear, K. A., Cao, Y., & Zhao, W. (2012). CEO background and the adoption of Western-style human resource practices in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4009–4024.
- Gamache, D., McNamara, G., Mannor, M., & Johnson, R. (2015). Motivated to acquire? The impact of CEO regulatory focus on firm acquisitions. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1261–1282.
- García-Lillo, F., Úbeda-García, M., & Marco-Lajara, B. (2017). The intellectual structure of human resource management research: A bibliometric study of the international journal of human resource management, 2000–2012. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(13), 1786–1815.
- Gerstner, W. C., König, A., Enders, A., & Hambrick, D. C. (2013). CEO narcissism, audience engagement, and organizational adoption of technological discontinuities. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 257–291.
- *Glaister, A. J. (2014). HR outsourcing: The impact on HR role, competency development and relationships. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 211–226.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3–13.
- Guest, D. E., & Bos-Nehles, A. C. (2013). HRM and performance: The role of effective implementation. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. W. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 79–96). Chichester: Wiley.

- *Gurkov, I., & Settles, A. (2013). A dominant archetype of the HRM system in Russian industrial companies in post-recession times. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3630–3643.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318–1342.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387–1410.
- Jensen, M., & Zajac, E. J. (2004). Corporate elites and corporate strategy: How demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 25(6), 507–524.
- *Kelly, J., & Gennard, J. (2007). Business strategic decision making: The role and influence of directors. *Human Resource Management Journal*, 17(2), 99–117.
- *Khatri, N., & Budhwar, P. S. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 31(2), 166–188.
- *Kirton, G., Robertson, M., & Avdelidou-Fischer, N. (2016). Valuing and value in diversity: The policy-implementation gap in an IT firm. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 321–336.
- *Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069–1089.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519–531.
- *Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., & Diaz-Fernandez, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255–276.
- Luthans, F. (1988). Successful vs. effective real managers. *Academy of Management Executive*, 2(2), 127–132.
- MacCurtain, S., & Michael, A. (2009). Top Management Teams and Team Working. In Stewart R. Clegg & Cary L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior: Volume II – macro approaches* (pp. 224–241). London: SAGE.
- Madhok, A., & Liu, C. (2006). A coevolutionary theory of the multinational firm. *Journal of International Management*, 12(1), 1–21.
- Makri, M., Lane, P. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2006). CEO incentives, innovation, and performance in technology-intensive firms: A reconciliation of outcome and behavior-based incentive schemes. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1057–1080.
- Markoulli, M., Lee, C., Byington, E., & Felps, W. (2017). Mapping human resource management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367–396.
- *Martin, G., & Gollan, P. J. (2012). Corporate governance and strategic human resources management in the UK financial services sector: The case of the RBS. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3295–3314.
- Martin, G., Farndale, E., Paauwe, J., & Stiles, P. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. *European Management Journal*, 34(1), 22–35.
- *Maxwell, G., & Farquharson, L. (2008). Senior managers' perceptions of the practice of human resource management. *Employee Relations*, 30(3), 304–322.

- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2005). European human resource management: Researching developments over time. *Management Revue*, 16(1), 36–62.
- McDonald, M. L., & Westphal, J. D. (2011). My brother's keeper? CEO identification with the corporate elite, social support among CEOs, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 661–693.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper.
- Nadkarni, S., & Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1810–1833.
- *Nankervis, A., Compton, R., & Savery, L. (2002). Strategic HRM in small and medium enterprises: A CEO's perspective? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(2), 260–273.
- *Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). The glass ceiling in context: The influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133–151.
- *Oh, I. S., Blau, G., Han, J. H., & Kim, S. (2017). Human capital factors affecting human resource (HR) managers' commitment to HR and the mediating role of perceived organizational value on HR. *Human Resource Management*, 56(2), 353–368.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68–83.
- Patel, P. C., & Cooper, D. (2014). The harder they fall, the faster they rise: Approach and avoidance focus in narcissistic CEOs. *Strategic Management Journal*, 35(10), 1528–1540.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Roth, A. E. (1995). Bargaining Experiments. In J. H. Kagel & A. E. Roth (Eds.), *The Handbook of Experimental Economics* (pp. 253–348). Princeton: Princeton University Press.
- Schein, E. H. (1986). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- *Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192–209.
- *Sheehan, C., & De Cieri, H. (2012). Charting the strategic trajectory of the Australian HR professional. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50, 151–168.
- *Sheehan, C., De Cieri, H., Cooper, B., & Brooks, R. (2014). Exploring the power dimensions of the human resource function. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 193–210.
- Shin, J. Y., & Seo, J. (2011). Less pay and more sensitivity? Institutional investor heterogeneity and CEO pay. *Journal of Management*, 37(6), 1719–1746.
- *Stanton, P., Young, S., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2010). Singing the same song: Translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), 567–581.
- Steward, R. (1970). *Managers and their Jobs*. London: Pan.
- *Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2013). Factors helping the HR function gain greater acceptance for its proposals and innovations: Evidence from Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3794–3811.
- *Thite, M., Budhwar, P., & Wilkinson, A. (2014). Global HR roles and factors influencing their development: Evidence from emerging Indian IT services multinationals. *Human Resource Management*, 53(6), 921–946.
- *Tootell, B., Blackler, M., Toulson, P., & Dewe, P. (2009). Metrics: HRM's holy grail? A New Zealand case study. *Human Resource Management Journal*, 19(4), 375–392.
- *Trullen, J., & Valverde, M. (2017). HR professionals' use of influence in the effective implementation of HR practices. *European Journal of International Management*, 11(5), 537–556.

- *Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449–470.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829–850.
- *Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618–636.
- Van der Velde, E. G., Jansen, P. G. W., & Vinkenbug, C. J. (1999). Managerial activities among top and middle managers: Self versus others' perceptions. *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), 161–174.
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A., Jr (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243–277.
- Zajac, E. J., & Westphal, J. D. (1995). Accounting for the explanations of CEO compensation: Substance and symbolism. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 283–308.

Capítulo 3

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. INTRODUCCIÓN

3.2. PREGUNTA Y SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.3. EL CONTEXTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

3.4. REFERENCIAS

3.1. INTRODUCCIÓN

En la revisión de la literatura presentada en el Capítulo 2 en el propio formato de artículo publicado en la revista *The International Journal of Human Resource Management* se explica y analiza el conocimiento que existe hasta el momento sobre el rol que juega la alta dirección en la GRH y, a la vez, se plantea una agenda para futuras investigaciones.

Tal y como se muestra en el capítulo anterior, el modelo diseñado en el apartado 4 (ver Figura 1) es conceptual y teórico. En su hoja de ruta se exponen una serie de relaciones respaldadas por la literatura existente hasta la fecha y, a la vez, por diversas teorías de gestión. Alrededor de estas relaciones presentadas, surgen dos escenarios distintos para plantear el foco de interés de la presente tesis y poderlo estudiar de manera empírica:

1. El primer escenario consistiría en centrarse únicamente en una de las relaciones planteadas y buscar su nexo causa-efecto.
2. El segundo escenario sería explorar de forma más general los mecanismos de algunas de las relaciones expuestas en nuestra hoja de ruta y observar si existe algún vínculo entre ellos.

Para la presente tesis se considera menos provechoso centrarse en una relación causa-efecto concreta debido a la escasa literatura. De ese modo, contando con poco respaldo teórico para el marco planteado y la poca evidencia empírica hasta la fecha, el segundo escenario parece el más adecuado, ya que nos permite explorar de forma más general algunas de estas conexiones planteadas en la hoja de ruta. Por ello, el foco de interés de la presente investigación consiste en explorar las relaciones existentes entre algunas de las dimensiones de nuestra hoja de ruta. Estas categorías son, en primer lugar, las que se encuentran en la línea central del modelo planteado y se enmarcan en la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984). En ella se engloban las características de la alta dirección, como son factores observables (género, edad, educación y experiencia), factores psicológicos (creencia y valores) y estilos de liderazgo. En esta misma línea también encontramos la agencia de la alta dirección, entendida como la forma en que los altos directivos se involucran en situaciones relacionadas con la GRH. Además, no solo se investigarán estas relaciones, sino que se explorará también si dichos elementos tienen alguna relación con los resultados de la GRH en los empleados de la empresa.

Con el objetivo de explorar estas relaciones, en este capítulo se proponen y se explican las preguntas de investigación de la presente tesis (apartado 3.2.) y se sitúan estas preguntas dentro de un contexto específico para facilitar su posterior observación empírica (apartado 3.3.).

3.2. PREGUNTA Y SUBPREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Tal y como se ha explicado, al existir tantos vacíos en la revisión de la literatura y encontrar muy pocos estudios relacionados con la alta dirección y la GRH, en la presente tesis se pretende realizar una exploración general de este fenómeno. Esta exploración se realizará a partir de investigar las relaciones mencionadas en el apartado anterior y fijarnos en toda una cadena de relaciones para observar qué es importante en el rol de la alta dirección y cómo este da forma a la GRH.

De ese modo, el primer paso ha sido plantearnos una pregunta general teniendo en cuenta los diversos factores que se quieren investigar con relación al rol que desarrolla la alta dirección en la GRH y en sus resultados:

PG: ¿Cuáles son los factores y mecanismos que dan forma al rol de la alta dirección en la gestión de recursos humanos?

Seguidamente, para poder responder a esta pregunta general es necesario desglosarla y convertirla en preguntas de investigación más específicas. Es importante destacar que, aunque el planteamiento de estas subpreguntas pueda llevar a pensar que el objetivo sea contrastar las relaciones expuestas anteriormente, en realidad lo que se pretende hacer es explorar estas relaciones.

Así pues, el segundo paso fue plantearnos las correspondientes subpreguntas derivadas de la línea general de investigación:

1. En la primera subpregunta se pretende analizar el papel de la alta dirección investigando qué elementos del comportamiento de la alta dirección dan lugar a diferentes formas de organizar la GRH, por lo que se plantea:

P1: ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH?

Con esta subpregunta se quiere observar, pues, qué tipos de comportamientos de la alta dirección pueden llegar a influir en las maneras en que se organiza la GRH de las empresas.

Más concretamente, las principales dimensiones de los comportamientos de la alta dirección en los que esta investigación se va a fijar son:

- Estilos de liderazgo: Tal y como nos han ido demostrando las ciencias sociales a lo largo de distintas décadas, el liderazgo en cualquier organización es fundamental dado que es un factor clave para lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa. De acuerdo con Hambrick y Mason (1984), los gerentes de las organizaciones tienen un gran impacto en los resultados organizacionales debido al liderazgo que ejercen y a las decisiones que deben tomar, por lo que, en la presente investigación, los estilos de liderazgo se analizan desde una óptica del comportamiento por parte de la alta dirección. Así pues, ya que los valores y el liderazgo que los altos directivos establecen en sus organizaciones influyen en el clima y en las percepciones de los miembros sobre su relación con la organización y sobre los comportamientos de trabajo (Liden et al. 2016), este factor puede ser uno de los comportamientos de la alta dirección que influya en la GRH que se acabe llevando a cabo en la organización.
- Tiempo de dedicación a la GRH por parte de la alta dirección: Con este factor se pretende observar la proporción de tiempo que dedica la alta

dirección a la función de RRHH y por ende, la relevancia que esta representa en el conjunto de tareas directivas. López-Cabrales et al. (2017) consideran que la alta dirección puede no diseñar o implementar directamente las prácticas de GRH, pero sí que proporciona la orientación estratégica y la filosofía que los administradores de RRHH necesitan para dar forma a dichas prácticas. Así pues, con ello se analizará la atención que recibe la GRH por parte de la alta dirección.

- Teoría X y Teoría Y: La Teoría X e Y de McGregor (1960), una de las teorías más conocidas de la motivación y el liderazgo, ha tenido un profundo efecto en el pensamiento gerencial durante los últimos cincuenta años (Lawter et al. 2015). En primer lugar, los gerentes con una orientación de la Teoría X suponen que los empleados tienen actitudes negativas sobre el trabajo y sus supervisores. Por esta razón, la alta dirección considera que los trabajadores evitan asumir responsabilidades organizacionales, se abstienen de compartir sus opiniones, son reacios al riesgo, no están motivados, son incapaces de autodirigirse, necesitan una dirección estrecha de la autoridad y deben ser obligados a trabajar (Sahin et al. 2017 y Russ, 2013). Además, los gerentes de la Teoría X adoptan comportamientos y creen que los empleados deben ser controlados, dirigidos o amenazados con castigos para lograr que realicen el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales (McGregor, 1960). En contraste con la teoría X, los gerentes con una orientación de la Teoría Y admiten que sus empleados les gusta trabajar de manera inherente, están motivados para trabajar, exhiben autodirección en el trabajo, asumen la responsabilidad del trabajo realizado, generan soluciones creativas a los problemas organizacionales, están comprometidos a maximizar sus resultados, se esfuerzan por construir relaciones positivas con sus superiores, prefieren la comunicación dialógica en el lugar de trabajo y se les involucra en la toma de decisiones (Sahin et al. 2017 y Russ, 2013). En consecuencia, McGregor (1960) sugirió que los gerentes de la Teoría Y mantienen visiones optimistas de los empleados y muestran estilos de liderazgo más participativos con

prácticas gerenciales que fomentan la motivación interna y la toma de decisiones participativa. Por consiguiente, para el presente estudio, la teoría X y teoría Y nos servirán para explorar qué percepciones tiene la alta dirección frente a sus empleados y observar cómo estas percepciones son transformadas en comportamientos relacionados con la gestión del personal de sus empresas.

Por otro lado, será necesario concretar también los aspectos específicos de la configuración de la GRH a observar en las empresas del estudio. Así pues, por lo que hace a la organización de la GRH se observarán las siguientes variables:

- Prácticas de RRHH formales o informales: Para la presente investigación, es importante observar si los sistemas de RRHH que tienen las organizaciones son formales o informales y así, poder saber qué tipo de prácticas y políticas se implementan en las organizaciones. La formalidad de los RRHH se define como el grado en que las prácticas de RRHH están documentadas, sistematizadas e institucionalizadas (Nguyen y Bryant, 2004). De ese modo, las empresas con un sistema de RRHH formal, cuentan con la presencia de especialistas en personal y políticas específicas para el reclutamiento y la selección, la evaluación del desempeño, la formación y el desarrollo profesional, la promoción, entre otras. Por lo que hace a las prácticas informales, estas existen cuando no hay un sistema adecuado de RRHH y las decisiones se toman de forma personal. Aun así, Marlow y Patton (2002), consideran que la informalidad puede crear un fuerte sentido de trabajo en equipo y aumentar las relaciones sociales y la motivación de los empleados.
- Prácticas de RRHH planificadas o decididas ad-hoc: Con relación a los factores anteriormente mencionados, también consideramos relevante saber cómo funciona y se implementa la GRH. Por ello, se considera oportuno explorar con más detalle si las prácticas de RRHH son planificadas y por lo tanto siguen un procedimiento y una estrategia o son ad-hoc y se deciden al momento, una vez ya ha aparecido una necesidad o problema a resolver concretos.

- Presencia o no del departamento de RRHH: Finalmente, también nos interesará saber si las organizaciones cuentan con un departamento de RRHH o con alguna persona que se dedique a la gestión del personal o si es la propia alta dirección quien asume las decisiones relacionadas con la gestión del personal.
2. En la segunda subpregunta se pretende prestar atención a algunos de los antecedentes de los comportamientos de los directivos descritos en el punto anterior para poder identificar qué es lo que les lleva a actuar de uno u otro modo. Así, se plantea:

P2: ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección?

Siguiendo sobre todo a la Upper Echelons Theory (Hambrick y Mason, 1984), los principales factores que están relacionados con los comportamientos de los altos directivos son características como:

- Educación: Para nuestra investigación nos interesa saber el nivel de estudios de los directivos ya que la educación, tanto a nivel formal como especializada, proporciona una base de conocimiento y competencias (Hambrick y Mason, 1984). En este sentido, suponemos que cuanto más formación académica tenga la alta dirección mayor será su capacidad para desenvolverse en situaciones y adquirir habilidades. A modo de ejemplo, según Karami et al. (2006) los gerentes con una formación educativa en administración ponen más énfasis en el desarrollo de planes estratégicos en GRH. Del mismo modo, la investigación sugiere que los gerentes altamente educados (Newman y Sheikh, 2014) y con más experiencia gerencial (Georgiadis y Pitelis, 2012, Khavul et al. 2010) tienen más probabilidades de invertir en la GRH.

- Experiencia: Otra característica que debemos tener en consideración es la experiencia previa que haya tenido la alta dirección como director general u otros altos cargos a lo largo de su vida profesional. Los directivos con experiencia profesional y experiencias laborales gerenciales ponen más énfasis en el desarrollo de estrategias formales en GRH que los directivos sin esas experiencias laborales (Karami et al. 2006).
- Edad: A su vez, la edad del director generales otro indicador importante. Según Hambrick y Mason, 1984, las organizaciones dirigidas por directivos más jóvenes, en comparación con los de más edad, toman más riesgos y en consecuencia adoptan estrategias más atrevidas). En cambio, otros autores consideran que no hay una correlación significativa entre la edad de la gerencia y su desempeño organizacional (Karami et al. 2006).
- Propiedad: Por último, también creemos que debemos estudiar quién es el propietario de la organización ya que puede ser la misma alta dirección o bien una tercera persona. De ese modo, se considera que los comportamientos que adopte esta figura con relación a la GRH pueden depender en gran medida de si la alta dirección es a la vez el propietario de la empresa o si la alta dirección es una persona con autoridad pero quien toma las decisiones finales puede que sea el propietario de la organización. Asimismo, también debemos tener en consideración que existe la posibilidad de que la propiedad esté involucrada en la gestión de la empresa o que, por lo contrario, decida no tener ningún vínculo gerencial. Según autores como Arthur y Hendry, 1990, Bacon et al. 1996, Lin, 1998, Kaman et al. 2001 y Singh y Vohra, 2005, citados por Zheng et al. 2009, la importancia de la GRH ha sido gradualmente reconocida por los propietarios de pequeñas empresas como herramientas efectivas para lograr la supervivencia y el éxito de sus empresas.

3. Finalmente, en la tercera subpregunta se quiere analizar cómo las características de la GRH participan en los resultados que esta función tiene en los propios trabajadores. Por lo que la pregunta planteada es:

P3: ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función?

Los factores que se observarán como indicadores de los resultados de la función de RRHH son los siguientes:

- El nivel de compromiso: Según Porter et al. (1974), el compromiso se define como la voluntad de esforzarse por la organización a la que se pertenece, así como la identificación con la misma. A la vez, Arthur (1994) apuntaba que conseguir el compromiso de los empleados resultaba crucial para mejorar su rendimiento y deseo de permanencia en la organización. Para Becker y Gerhart (1996), Den Hartog et al. (2004) y Guest, (1997) el compromiso es un mediador entre las prácticas de RRHH y el rendimiento organizativo ya que repercute sobre los resultados organizacionales, e incrementa la productividad y la calidad en las organizaciones. Finalmente, con este factor se pretende observar el grado de esfuerzo y dedicación que tienen los empleados de las distintas empresas analizadas.
- El clima laboral: Por clima organizacional entendemos el conjunto de actitudes, valores y creencias compartidas entre los miembros de una organización (Ferris et al. 1998). Según Ahmed et al. (2012), el clima organizacional es un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen en su motivación y comportamiento. A su vez, estas variables se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño (Peña et al. 2013). Con relación a

la GRH, James et al. (1990) consideran que el clima también se refiere a la percepción individual de los atributos organizacionales, tales como políticas, prácticas y procedimientos, incluyendo las percepciones de las prácticas de RRHH. De mismo modo, Gelade e Ivery (2003) y Neal et al. (2005) encontraron una relación significativa entre el clima organizacional, las prácticas de RRHH y el desempeño organizacional. Así pues, con esta variable nos interesa saber si las prácticas de RRHH impulsadas por la alta dirección fomentan un clima laboral positivo entre los empleados.

- La rotación: Según Chiavenato (2019:116) “la rotación de RRHH es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”. Las razones por las que existe una alta rotación son normalmente los problemas relacionados con el liderazgo de la dirección, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros (López, 2011). En la misma línea, Chiavenato (2019:120) señala que “la rotación no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos y/o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal”. Con ello, la GRH tiene un rol clave y es a través de la implementación de políticas y prácticas que buscan reducir activamente los riesgos evitables e indeseables de fenómenos organizacionales como la rotación (Wright et al. 2005). Para la presente investigación, estudiar la rotación del personal es relevante dado que esta puede ocasionar costes como por ejemplo, la pérdida de talento, encontrar nuevas personas que puedan ocupar el lugar de trabajo, formar y capacitar al nuevo empleado o la pérdida de productividad hasta que no se incorpora el nuevo trabajador.
- El absentismo: Finalmente, para Samaniego (1998:248), el absentismo consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo. Del mismo modo, Chiavenato (2019:124) define el absentismo como las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo y a la vez, la

suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo, ya sea por falta, retardo o algún otro motivo. Por consiguiente, con la observación de la presencia de este fenómeno, queremos ver si la alta dirección considera que el absentismo en su empresa es un problema e indagar sobre sus posibles causas entre los demás factores analizados en este estudio.

El conjunto de las tres preguntas planteadas puede ordenarse e ilustrarse para comprender mejor el propósito general del estudio. Así, estas preguntas de investigación configuran una cadena plasmada en el modelo de la Figura 3.1., en el cual se observan los 4 grupos principales relacionados entre sí, y en cada uno de ellos los factores analizados:

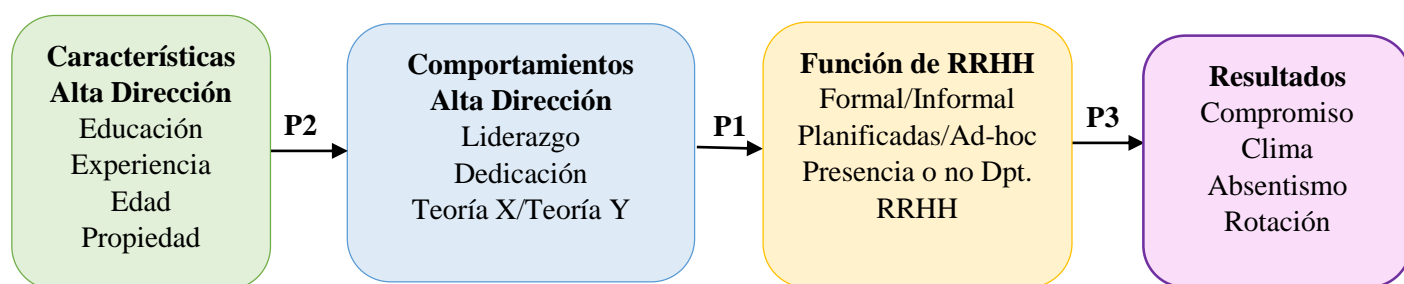


Figura 3.1. Modelo preguntas investigación.
Fuente: Elaboración propia

Por último, y a modo de aclaración, con todos los factores expuestos anteriormente debemos especificar que:

1. Los factores expuestos en cada bloque de relaciones del modelo presentado son elementos relacionados entre ellos en la literatura de RRHH y, por lo tanto, son de interés en nuestro estudio, ya que representan una manera de partir de una base de observación de fenómenos reconocidos para poder entender el rol que adopta la alta dirección en la GRH.
2. No se trata de una lista exhaustiva de factores, sino de un punto de partida que guiará el tipo de informaciones a recabar en el posterior trabajo empírico. Al partir de un planteamiento exploratorio, se tendrán en cuenta otros posibles factores que

aparezcan a lo largo del proceso de investigación y que puedan ser relevantes para el estudio.

3. En último lugar, los constructos estudiados no se medirán estrictamente a través de variables específicas, sino que serán la base para la exploración empírica de este estudio a modo de sensibilidad teórica. Según Strauss y Corbin (1997) se requieren algunas habilidades especiales para realizar investigación cualitativa, entre ellas la capacidad para analizar críticamente las situaciones y para evitar sesgos, así como la destreza de pensamiento abstracto. Estas habilidades se pueden englobar en lo que Glaser (1978) ha definido como sensibilidad teórica. Glaser (1978) señala que para hacer una teoría sobre un campo social concreto, se precisa cierta habilidad para crear y manejar conceptos, la capacidad de abstracción y la sensibilidad necesaria. Por ello, la sensibilidad del investigador en el trabajo de campo consiste en identificar una estructura parcial de conceptos que después tendrá que analizar y poner a prueba, por lo que, la sensibilidad del investigador se traduce en una capacidad creativa para interpretar los datos. En la misma línea, Parker y Roffey (1997) señalan que la sensibilidad teórica se refiere a la capacidad del investigador de pensar los datos en términos teóricos, en un proceso que requiere que el investigador interactúe constantemente entre la recopilación de datos y el análisis.

Así pues, es necesario que el investigador tenga en cuenta la sensibilidad teórica en cada paso del proceso de investigación para estar atento a elementos que puedan surgir más allá de los elementos previstos inicialmente.

3.3. EL CONTEXTO DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Aunque las decisiones empíricas específicas del estudio se presentan en el próximo capítulo, íntegramente dedicado a cuestiones metodológicas, un aspecto previo a considerar en el planteamiento general de la presente tesis es el contexto donde enmarcar las empresas a estudiar para responder a nuestras preguntas de investigación de manera que mejor se ilumine la línea de investigación presentada. En este sentido, un contexto empírico bien adaptado a las necesidades de este estudio son las pequeñas y medianas empresas (pymes) por las siguientes razones:

En primer lugar, a causa de los pocos estudios existentes en GRH y pymes creemos que es necesario ampliar esta literatura ya que, de acuerdo con Harney y Alkhalaf (2020), si queremos tener teorías sólidas, completas e imparciales de la GRH, debe desarrollarse esta investigación no solo a las grandes empresas, sino también a las pymes donde reside una proporción importante de empleos.

En segundo lugar, es necesario un contexto empírico donde se pueda observar lo más claramente posible el rol que juega la alta dirección con relación a la GRH y, por lo tanto, donde podamos ver el efecto de la acción del gerente. Según Longenecker et al. (1994) en el contexto de las pymes el rol que ocuparía el departamento de RRHH en una gran empresa, en una pyme deviene frecuentemente una responsabilidad de la alta dirección, ya que son los responsables del diseño e implementación de cualquier sistema de RRHH (Hornsby y Kuratko, 2003). De igual forma, la ausencia habitual de gerentes de RRHH dedicados en las pymes conlleva que la alta dirección asuma en muchas ocasiones la responsabilidad de gestionar a los empleados (Harney y Alkhalaf, 2020), llegando incluso a realizar funciones propias de los directivos de línea y supervisores. Así pues, el papel que tienen los directivos en el contexto de las pymes es fundamental y su influencia por lo que hace a la función de la GRH es múltiple ya que adoptan el rol de diferentes agentes (Valverde et al. 2006) como es, por ejemplo, ser responsables de RRHH y efectuar tareas de mando intermedio.

En tercer lugar, Chadwick y Li (2018), opinan que la escasez del registro empírico actual en las pymes es sorprendente dado que estas representan la gran mayoría del empleo del sector privado y la creación neta de empleo en todo el mundo (OECD, 2015). A su vez, Dilger (2016) argumenta que aproximadamente el 99,8% de las empresas de la Unión Europea se califican como pymes. Así pues, las pymes representan un gran porcentaje empresarial tanto en la Unión Europea como en España. En España, en el año 2019 según los datos proporcionados por el Ministerio de Trabajo, Migración y Seguridad Social, el 99,84% del tejido empresarial correspondía a las pymes. De ese modo, observamos cómo las pymes generan una importante cantidad de puestos de trabajo y de creación de empleo por lo que consideramos apropiado dirigir la presente tesis en el marco de estas empresas.

Finalmente, y quizás de manera más importante para los propósitos de esta tesis, las pymes representan un escenario empírico ideal donde observar el impacto de la acción gerencial de la alta dirección sobre la gestión de RRHH de una empresa y sus resultados,

ya que en empresas de pequeño tamaño no habrá tantos otros niveles directivos u otros agentes cuya agencia haga difícil de valorar qué influencias provienen específicamente de la alta dirección de las de otros agentes de la función de RRHH.

Así pues, tal y como se ha comentado en el Capítulo 2, la literatura nos muestra estudios donde se analiza el rol de la alta dirección y la GRH en el contexto de las grandes empresas, pero existen pocas investigaciones sobre la alta dirección y la GRH en el marco de las pymes. Por ello, se ha considerado relevante escoger el contexto de las pymes para observar claramente el rol de la alta dirección. Adicionalmente, también se pretende contribuir a la literatura de la GRH y las pymes ya que según Soriano et al. (2010) explorar la GRH en las pymes es un tema de gran importancia teórica y práctica.

Asimismo, las pymes tienen características distintivas que abren preguntas interesantes para la investigación de la GRH (McClean y Collins, 2019), por lo que, consideramos conveniente reformular nuestras preguntas de investigación e incorporar en ellas el contexto en que se estudiarán en la presente investigación:

P1: ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?

P2: ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?

P3: ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

Con este replanteamiento de preguntas, la presente tesis pretenderá aportar no solamente a la literatura de los agentes de la función de RRHH centrándonos en la alta dirección, sino también a la de la gestión de RRHH en las pymes. En efecto, esta última es una literatura abierta y activa en la que se cuestionan presunciones que a menudo se hacen asimilando el funcionamiento de la GRH en empresas grandes y pequeñas. Por ejemplo, la literatura nos dice que las pymes son más propensas a adoptar prácticas de RRHH informales como son la contratación, la selección, la formación, la evaluación y la retención (De Kok y Uhlaner, 2001, Cardon y Stevens, 2004 y Wu et al. 2014) por lo que

en muchas ocasiones se utilizan prácticas ad-hoc o *muddle through* (Windolf, 1986). Aun así, algunos estudios demuestran que estas prácticas pueden ser más sofisticadas y formales (Deshpande y Golhar, 1994 y Hill y Stewart, 1999). Así pues, en este estudio también nos fijaremos en este tipo de elementos, como si en las empresas analizadas la alta dirección adopta prácticas de RRHH más bien formales o informales y planificadas o ad-hoc.

3.4. REFERENCIAS

- Ahmed, N., Khan, M., y Butt, F. (2012). A comparative study of organizational climate and job satisfaction in public, private and foreign banks. *Asian Social Science*, 8(4), 259-267.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Becker, B. E., y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Cardon, M. S., y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Chadwick, C., y Li, P. (2018). HR systems, HR departments, and perceived establishment labor productivity. *Human Resource Management*, 57(6), 1415-1428.
- Chiavenato, I. (2019). Subsistema de provisión de recursos humanos. Cómo agregar talento. En Chiavenato, I. (Ed.), *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (10th Ed.). (pp.111-126). México D. F.: McGraw-Hill Education.
- De Kok, J., y Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics*, 17(4), 273-291.
- den Hartog, D. N., Boselie, P., y Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 556-569.
- Deshpande, S. P., y Golhar, D. Y. (1994). HRM practice in large and small manufacturing firm: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 49-56.
- Dilger, R. J. (2016). *The European Union's small business act: A different approach*. Washington, DC, USA: Congressional Research Service.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, D., y Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management

- organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Gelade, G., y Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Georgiadis, A., y Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 808-825.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 26-276.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harney, B., y Alkhalaf, H. (2020). A quartercentury review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 1-25.
- Hill, R., y Stewart, J. (1999). Human resource development in small organizations'. *Human Resource Development International*, 2(2), 103-123.
- Hornsby, J., y Kuratko, D. (2003). Human resource management in US small business: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- James, L. R., James, L. A., y Ashe, D. K. (1990): The meaning of organizations: The role of cognition and values. En Schneider, B. (Ed.), *Organizational climate and culture*. (pp. 40-84). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Karami, A., Analoui, F., y Kakabadse, N. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development*, 25(4), 316-24.

- Khavul, S., Benson, G. S., y Datta, D. K. (2010). Is internationalization associated with investments in HRM? A study of entrepreneurial firms in emerging markets. *Human Resource Management*, 49(4), 693-713.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., y Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues*, 27(1-4), 84-101.
- Liden, R., Fu, P., Liu, J., y Song, L. (2016). The influence of CEO values and leadership on middle manager exchange behaviors: A longitudinal multilevel examination. *Nankai Business Review International*, 7(1), 2-20.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., y Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. South Western, UK: Cincinnati.
- López, J. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html
- López-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., y Díaz-Fernández, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Marlow, S., y Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms'. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
- McClean, E., y Collins, C. J. (2019). Expanding the concept of fit in strategic human resource management: An examination of the relationship between human resource practices and charismatic leadership on organizational outcomes. *Human Resource Management*, 58(2), 187-202.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human side of enterprise*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Mussolino, D., y Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.

- Neal, A., West, M., y Patterson, M. (2005). Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity? *Journal of Management*, 31(4), 492-512.
- Newman, A., y Sheikh, A. Z. (2014). Determinants of best HR practices in Chinese SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 414-430.
- Nguyen, T. V., y Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.
- OECD. (2015). *Taxation of SMEs in OECD and G20 countries*. In OECD Tax Policy Studies (No. 23). Paris, France: OECD Publishing.
- Parker, L. D., y Roffey, B. H. (1997). Methodological themes: Back to the drawing board: Revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(2), 212-247.
- Peña, M., Díaz, M., y Carrillo, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., y Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Russ, T. L. (2013). The relationship between Theory X/Y: Assumptions and communication apprehension. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(3), 238-249.
- Şahin, F., Gürbüz, S., y Şeşen, H. (2017). Leaders' managerial assumptions and transformational leadership: The moderating role of gender. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 105-125.
- Samaniego, C. (1998). Absentismo, rotación y productividad. En Rodríguez, A. *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. (pp. 247-258). Madrid, España: Pirámide

- Soriano, D. R., Dobon, S. R., y Tansky, J. (2010). Guest editors' note: Linking entrepreneurship and human resources in globalization. *Human Resource Management, 49*(2), 217-223.
- Strauss, A., y Corbin. J. (1997). *Grounded Theory in Practice*. London, UK: SAGE
- Valverde, M., Ryan, G., y Soler, C. (2006) Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review, 35*(6), 618-636.
- Windolf, P. (1986). Recruitment, selection, and internal labour markets in Britain and Germany. *Organizational Studies, 7*, 235-254.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., y Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58*(2), 409-446.
- Wu, N., Bacon, N., y Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: The influence of markets, business characteristics and HR expertise. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(8), 1149-1169.
- Zheng, C., O'Neill, G., y Morrison, M. (2009). Enhancing Chinese SME performance through innovative HR practices. *Personnel Review, 38*(2), 175-194.

Parte II:

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Capítulo 4

ENFOQUE METODOLÓGICO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. INTRODUCCIÓN

4.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

4.2.1. Naturaleza de la investigación

4.2.2. Elección metodológica

4.2.2.1. Metodología cualitativa o metodología cuantitativa

4.2.3. El método del estudio de caso

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

4.3.1. Decisiones de muestreo y características de la muestra

4.3.1.1. Unidad de observación

4.3.1.2. Muestreo: Selección de organizaciones

4.3.1.3. Muestreo: Selección de informantes

4.3.1.4. Muestra resultante

4.3.2. Proceso de recogida de datos

4.3.2.1. Elección del método de recogida de datos

4.3.2.1.1. Tipos de entrevistas

4.3.2.1.2. La entrevista en profundidad y el guion de las entrevistas

4.3.3. Análisis de datos

4.3.4. Garantías de rigor y cánones de verificación

4.3.4.1. Medidas para asegurar la validez y la fiabilidad

4.4. REFERENCIAS

4.1. INTRODUCCIÓN

Una vez identificados los objetivos de la tesis y las preguntas de investigación a las cuales se quiere responder, en este capítulo se plantea qué decisiones son las más acertadas para la elección de la metodología del presente estudio. En los dos siguientes apartados se justifican y argumentan los motivos de elección del enfoque metodológico de la tesis, así como el diseño de la investigación. En el primer apartado (4.2.) se describe la naturaleza de la investigación (exploratoria e inductiva), la metodología que se ha utilizado (en ese caso, cualitativa) y el método que se ha llevado a cabo (estudios de caso con entrevistas en profundidad). El segundo apartado (4.3.) se centra en el diseño del estudio, las características de la muestra, el análisis de datos y los cánones utilizados para dotar al estudio del rigor necesario.

4.2. ENFOQUE METODOLÓGICO

4.2.1. Naturaleza de la investigación

En base al tipo de investigación que se quiere realizar, para decidir cuál es la metodología más apropiada, el investigador debe tener en cuenta las preguntas de investigación que se plantean y los marcos teóricos en los que se fundamenta. En este estudio, según el tema planteado y las preguntas de investigación relacionadas con el rol que ocupa la alta dirección en la GRH de pequeñas y medianas empresas, y tal y como se expone en los capítulos anteriores, se constata que no existen numerosas teorías y evidencias empíricas en las cuales nos podamos respaldar. Por ello, se plantea la necesidad de realizar una investigación exploratoria en este campo.

El objetivo de la investigación exploratoria es examinar y explorar un tema o problema de investigación poco desarrollado o que no ha sido abordado hasta el momento (Cazau, 2006). Según Emory y Cooper (1991), la investigación exploratoria busca describir nuevas relaciones cuando se ha llevado a cabo poca investigación respecto a un área específica de estudio o cuando se requiere explorar nuevas posibilidades. Siguiendo en la misma línea, Sreejesh et al. (2014) consideran que la investigación exploratoria se lleva a cabo para adaptar el problema a una investigación más precisa o para enmarcar una hipótesis de trabajo desde una perspectiva operativa, por lo que los estudios exploratorios ayudan a comprender y evaluar las cuestiones críticas de los problemas. En resumen, los

estudios exploratorios se llevan a cabo por tres razones principales: para analizar una situación problemática, evaluar alternativas y descubrir nuevas ideas.

De este modo, y tal y como se constata en la revisión de la literatura (ver Capítulo 2), aunque la figura de la alta dirección haya sido estudiada, existe una falta de atención académica en relación al rol que esta ejerce sobre decisiones que afectan a la GRH. Con eso, es importante añadir que el carácter exploratorio de esta tesis no implica que no haya conocimiento existente sobre el tema, sino que se pretende explorar e indagar con más profundidad sobre esta temática de estudio.

Otra decisión que se ha tenido en cuenta para la presente tesis ha sido plantearse si queremos construir una teoría a partir del análisis de los datos recopilados (*theory building*) o testear y validar una teoría ya existente (*theory testing*). Es decir, decantarse por un enfoque deductivo o inductivo.

Por lo que hace al enfoque deductivo, el investigador parte de una teoría para poder confirmar empíricamente si los datos y los resultados son apoyados o no por ella. Dentro de ese enfoque, el proceso que debe de seguir un investigador está más predefinido que el enfoque inductivo, ya que debe seguir sistemáticamente una secuencia de pasos con el fin de comprobar unas relaciones previamente definidas. Por ello, desde una óptica deductiva, la metodología que tiende a utilizarse es la cuantitativa, ya que ésta es más oportuna cuando queremos estimar las magnitudes u ocurrencias de los fenómenos y probar hipótesis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En cambio, en el enfoque inductivo, el investigador comienza el proceso de estudio examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos con el fin de generar una teoría que sea consistente con lo que se está observando (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). En ese enfoque, la metodología cualitativa es la más utilizada, ya que el proceso que debe iniciar el investigador es más flexible que en la metodología cuantitativa porque el problema o idea de investigación no es tan específico y el enfoque es más gradual. De ese modo, con este enfoque se pueden desarrollar, replantear o afinar las preguntas de investigación antes, durante o después de la recolección y análisis de los datos, y la evolución del estudio se va descubriendo y realizando de acuerdo al contexto y a los acontecimientos que ocurren conforme se desarrolla la investigación.

En vista de lo explicado anteriormente y dadas las características de esta investigación, se propone adoptar un enfoque inductivo, ya que su flexibilidad permite cambios en la investigación a medida que esta avanza, se desarrolla una teoría poco investigada y se establecen diferentes puntos de vista del fenómeno estudiado (Easterby-Smith et al. 2015). De acuerdo con Saunders et al. (2003a:89), la inducción hace hincapié en "la comprensión de los significados humanos atribuidos a los acontecimientos, el entendimiento del contexto de investigación, la recolección de datos cualitativos, una estructura más flexible que permite cambios en la búsqueda a medida que ésta avanza, la comprensión de que el investigador forma parte de la investigación y la menor preocupación en la necesidad de generalizar". Además, para poder adoptar un enfoque inductivo, es necesario que el estudio tenga una naturaleza exploratoria puesto que el objetivo es descubrir nuevas relaciones (Boyd et al. 1989).

Por último, el enfoque inductivo permite en la presente tesis el desarrollo de una teoría sobre las percepciones que tienen los altos directivos sobre su rol como gestores de RRHH a partir de los datos recopilados. Para esta tesis un enfoque inductivo no significa tener que partir de la nada, ya que "el investigador no se acerca a la realidad como una tabula rasa sino que debe tener una perspectiva que le ayude a ver los datos relevantes y las categorías abstractas significativas durante su escrutinio de los datos" (Glaser y Strauss, 1967:3), por lo que la presente investigación parte de conocimientos y teorías previas (ejemplo: *Upper Echelons Theory*) para desarrollar nuestra teoría. Estas teorías previas se han explicado con mayor detalle en el marco teórico de la presente investigación (ver Capítulo 2). Tal y como presentan Guest y King (2004), las explicaciones en las experiencias humanas se generan mejor inductivamente a partir de comprender las interpretaciones utilizadas por los actores estudiados. Por ello, las percepciones de los altos directivos sobre su rol como gestores de personas requieren una aproximación inductiva debido a esta experiencia humana. A la vez, en la presente investigación se busca la comprensión en profundidad de esas perspectivas por lo que el enfoque inductivo es el más adecuado.

4.2.2. Elección metodológica

4.2.2.1. Metodología cuantitativa o metodología cualitativa

Este apartado está dedicado a explicar y justificar la metodología que se considera más apropiada para la presente tesis. Según el planteamiento del problema o hecho que se propone indagar y el contexto donde se encuentre el investigador existen principalmente tres enfoques: cuantitativo, cualitativo o mixto. Con ello, y teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación explicada en el apartado anterior, se elegirá la metodología cualitativa, dado que:

1. En el proceso cualitativo predomina el razonamiento inductivo (de lo particular a lo general) y primero se explora para posteriormente dar paso al desarrollo de conceptos y relaciones.
2. De igual forma, el proceso cualitativo permite una aproximación más naturalista, ya que se estudian los fenómenos en sus contextos, de manera que se analiza tal y como sucede, sin manipulación ni estimulación de la realidad (Singh, 2015).
3. En este tipo de metodología, la definición principal de la muestra y la recolección de datos se realiza prácticamente de manera simultánea y permite implementar cambios en la muestra inicial del estudio y añadir más casos cuando se considere necesario, o finalizar la recogida de datos cuando se llega a la saturación teórica (Glaser y Strauss, 1967; Strauss y Corbin, 1990).
4. En la metodología cualitativa, los datos son principalmente narrativos como, por ejemplo, escritos, grabaciones de audios, fotografías e imágenes o vídeos. De ese modo, es mucho más flexible recopilar la información necesaria a partir de las distintas técnicas cualitativas como son la observación, la entrevista en profundidad, los grupos focales, los registros de historias de vida entre otros.

Finalmente, otra característica importante es que la metodología cualitativa permite estudiar e indagar sobre las percepciones, emociones, prioridades, vivencias entre otros factores que presentan los participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

4.2.3. El método del estudio de caso

Según Yin (2003), el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se pueden aprehender las conductas de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Así pues, la definición técnica según Yin (2003:13) sobre el estudio de caso es que “es una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo inmerso en su contexto real; cuando los límites entre fenómeno y el contexto no son claros; y en el cual múltiples fuentes de evidencia son utilizadas”.

Otra definición interesante proviene de Eisenhardt (1989:540) quien considera que un estudio de caso contemporáneo es “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, por lo que en la investigación puede haber un único caso de estudio o varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. En la misma línea, Punch (1998:150) argumenta que la idea básica es que un caso (o tal vez un pequeño número de casos) se estudiará en detalle, utilizando los métodos que parezcan apropiados.

A la vez y con relación a nuestro estudio, Bonache (1999:136) considera que “los estudios de caso deben de analizar su relación con el fenómeno estudiado dentro del contexto de una organización particular” y que este método es una herramienta muy utilizada en la literatura de organización.

Stake (2000) citado por Silverman (2017), identifica tres tipos diferentes de estudios de caso:

El primero, es el caso intrínseco donde "este caso es de interés... en toda su particularidad y ordinario". En el estudio de caso intrínseco, según Stake (2000), no se intenta generalizar más allá del caso único para construir teorías. El segundo es el estudio de caso instrumental en el que se examina un caso principalmente para proporcionar información sobre un problema o para revisar una generalización. Por último, el tercero, es el estudio de caso colectivo donde se estudian varios casos para investigar algún fenómeno general. En nuestro estudio, utilizamos el caso colectivo, ya que se analizan distintos casos para intentar observar cierta variabilidad en el rol que la alta dirección puede jugar en la GRH de las pymes.

Una vez vistas las definiciones sobre el método de estudio y las distintas aproximaciones sobre ello, se considera oportuno y apropiado utilizar el método de estudio de caso especialmente en las pymes por las siguientes razones y justificaciones:

1. Partiendo de la base en la que Chetty (1996) y Yin (2003) indican que el método de estudio de caso es una metodología rigurosa para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo, qué y por qué ocurre un fenómeno, las preguntas de investigación planteadas en nuestro estudio, están formuladas en estos términos.

Las dos primeras, están formulas con el término “Qué”:

P1: ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?

P2: ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?

De este modo, y con relación al apartado 4.2.1. estas preguntas son de carácter exploratorio.

En cambio, la última pregunta es de tipo explicativo ya que está formulada con el término “Cómo”:

P3: ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

De esa manera, según los autores anteriormente citados, las preguntas formuladas en nuestra investigación son adecuadas para ser tratadas a través de estudios de caso.

2. Asimismo, el estudio de caso permite estudiar un tema determinado y es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas (Chetty, 1996) o incompletas. En este sentido, tal y como se ha explicado en el Capítulo 2 sobre la revisión de la literatura, en nuestra investigación las teorías existentes son escasas y poco conocidas por lo que este método nos permite explorar de forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio del fenómeno de estudio.

3. Finalmente, en este tipo de método, el investigador no tiene control sobre los factores que puedan afectar al fenómeno de estudio (Yin, 1989) y permite estudiarlos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de variables pre-especificadas (Chetty, 1996), por lo que, en nuestro caso, esto ha sido así ya que la investigadora ha realizado el estudio desde diferentes perspectivas para observar las percepciones que la alta dirección tiene sobre la GRH.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según Yin (1989:27) el diseño de investigación “es la lógica que une los datos que se recogen y las conclusiones que se extraerán con las preguntas iniciales del estudio”. Por ello, en este apartado se clarifican las características propias del diseño de investigación de este estudio con relación al enfoque metodológico explicado en el apartado 4.2.

4.3.1. Decisiones de muestreo y características de la muestra

4.3.1.1. Unidad de observación

La unidad de observación está directamente relacionada con el diseño de la investigación (Patton, 2002) y debe ser coherente con los objetivos propuestos en la investigación, por lo que, en relación con los objetivos y las preguntas de investigación de este estudio, la unidad de observación son los directores generales actuando sobre la GRH en las empresas analizadas. Para poder observar el rol de la alta dirección y cómo sus percepciones y actuaciones dan forma a la GRH, el estudio analiza este fenómeno a partir del análisis de distintos actores en relación a la alta gerencia y la GRH de la organización en la que desarrollan su trabajo. Por lo tanto, cada organización es considerada como un estudio de caso que dota al estudio del contexto necesario para observar el fenómeno de interés.

A partir de la unidad de observación que queremos analizar, en esta investigación existen dos decisiones relevantes por lo que hace a la muestra:

1. La selección de las organizaciones a observar.
2. La selección de los informantes a entrevistar.

4.3.1.2. Muestreo: Selección de organizaciones

Tal y como se ha comentado en el Capítulo 3 sobre las preguntas de investigación, la característica principal que comparten las empresas analizadas es que son pequeñas y medianas. El rol de los altos directivos en la GRH se ha estudiado desde diferentes perspectivas, pero en esta investigación nos centramos en observar esta relación en el contexto de las pymes, ya que en este tipo de empresas el impacto que el papel de la alta dirección puede llegar a tener sobre la GRH es mucho más directo que en empresas de mayor tamaño, donde habría más personal así como diversos niveles gerenciales, cuya actuación e impacto podrían dificultar observar la impronta marcada por la alta dirección. De la misma manera, Nankervis et al. (2002) y Allen et al. (2013) consideran que estos agentes pueden ejercer una mayor influencia en la GRH cuando sus organizaciones son pequeñas o medianas debido a su capacidad de influir directamente en los procesos de GRH.

A continuación, se detalla cómo se realizó la selección de las distintas organizaciones:

Primeramente cabe decir que este estudio se caracteriza por la utilización del muestreo teórico, ya que la propia investigadora decidió previamente qué datos se debían recolectar. Según Charmaz (2003), el muestreo teórico ayuda a conseguir datos más ricos, a crear categorías teóricas y encontrar posibles variaciones y a la vez, descubrir vacíos en las distintas categorías. Este proceso debe realizarse hasta alcanzar la saturación teórica. Dicho concepto aparece cuando no surgen nuevas categorías, nuevas evidencias o nuevos temas (Goulding, 2002; Corbin y Strauss, 2008). Según Strauss y Corbin (2002), la saturación indica que las categorías están bien desarrolladas y que las relaciones entre ellas están bien establecidas. Asimismo, en las investigaciones cualitativas, no existen normas para la medida de la muestra ya que esta depende de las preguntas a las que se quiera responder (Patton, 2002). Por último, Marshall (1996:523) sugiere que “la medida de la muestra adecuada para un estudio cualitativo es aquella que responde adecuadamente a las preguntas de investigación”.

Una vez especificadas cuestiones sobre el muestreo teórico y la saturación, el primer paso para la selección de las distintas organizaciones que participaron en el estudio fue buscar en la base de datos “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos” (SABI) aquellas empresas de Cataluña que presentaban la característica de pymes. Con relación a nuestra unidad de observación, la variabilidad que se quería observar debía estar enfocada en la acción de

la alta dirección y no en las características propias de la empresa por lo que se decidió estudiar organizaciones donde el sector y la actividad fuese similar y que a la vez, se le prestara importancia al factor humano. De ese modo, se decidió estudiar empresas del sector hotelero ya que son empresas de servicios con un peso importante de trabajadores, donde se realizan actividades similares entre los distintos empleados y tienden a tener una estructura organizativa muy parecida.

El siguiente paso consistió en ponerse en contacto con todas aquellas pymes seleccionadas en la provincia de Tarragona y Barcelona para plantearles la petición de participar en la investigación y explicarles cómo se realizaría la recogida de datos. Así pues, con todas aquellas empresas que decidieron colaborar con el estudio, se concretó día y hora para visitar sus instalaciones y realizar las distintas entrevistas, que tuvieron lugar entre noviembre de 2018 y junio de 2019.

En la presente investigación no nos planteamos a priori cuántos estudios de caso tenían que realizarse, ya que el número de casos se determinó a medida que avanzaba la investigación a partir del principio de saturación teórica. Tal y como se ha comentado anteriormente, la saturación surge cuando no aparecen nuevas categorías aun cuando se obtienen más datos (Strauss y Corbin, 2002). De ese modo, se decidió que se había llegado a este punto de saturación cuando la muestra final estaba compuesta de 25 casos de estudio.

4.3.1.3. Muestreo: Selección de informantes

Desde hace unas décadas, en la literatura de RRHH, se está debatiendo si es preferible recopilar los datos utilizando múltiples informantes o un solo informante. Goetz y Lecompte (1988:134) señalan que “los informantes son aquellos individuos en posesión de conocimientos, estatus o destrezas comunicativas especiales y que están dispuestos a cooperar con el investigador”.

En nuestra investigación se ha optado por recopilar los datos a partir de múltiples informantes, es decir, usar varios informantes de cada organización para proporcionar respuestas a las distintas preguntas planteadas en las entrevistas. Bou-Llusar et al. (2016) recomiendan recopilar los datos utilizando múltiples informantes, ya que consideran que algunos informantes de la empresa estarán más informados y tendrán más conocimientos sobre las variables de interés que otros. En nuestra investigación, esto ha sido así, ya que

unos informantes han tenido más información que otros sobre distintos aspectos del estudio. De igual forma, Huselid y Becker (2000) destacan la relevancia del uso de diferentes informantes cuya posición proporcione datos relevantes al estudio apoyando el supuesto de "precisión diferencial". Con esta suposición, los informantes clave darán descripciones más detalladas y confiables sobre las medidas estudiadas, por lo que se debería preferir este tipo de informantes porque supuestamente conocen los problemas que se investigan y están dispuestos a comunicarse sobre ellos (Kumar et al., 1993).

Al mismo tiempo, Bowman y Ambrosini (1997:122) consideran que "encuestar a un solo gerente superior puede no dar una imagen real de cuál es realmente la estrategia de la empresa y, por lo tanto, decir tal empresa sigue tal estrategia, puede verse de alguna manera casi como una especulación". Por ello, este es uno de los motivos por lo que en la presente tesis se ha considerado oportuno entrevistar a distintos tipos de informantes con el fin de no depender de una sola fuente de información y minimizar la falta de información e interpretaciones obtenidas únicamente por un solo informante. A la vez, esto nos servirá para detectar posibles diferencias entre la opinión de los distintos informantes y poderlas contrastar.

Diversos autores, como Boyer y Verma (2000), Pagell y Krause (2005) y Van Bruggen et al. (2002), creen que el uso de un solo informante es inadecuado y consideran que debe reemplazarse por utilizar múltiples informantes ya que reducen el impacto de sesgos y errores aleatorios. Por último, Money (2004) considera que los autores que no usan múltiples informantes en sus estudios reconocen ese hecho como una limitación de su propia investigación y sugieren realizar una investigación de múltiples informantes para mejorar sus propios hallazgos.

Así pues, como señalan Bou-Llugar et al. (2016), independientemente de las dificultades inherentes a la investigación de múltiples respuestas como pueden ser un costo más elevado en la recopilación de datos o una tasa de respuesta baja (Glick et al. 1990), el uso de una estrategia de múltiples informantes para recopilar datos parece un enfoque prometedor para avanzar en el conocimiento de la GRH.

Las personas que se han entrevistado en esta investigación han aportado información relevante sobre nuestra unidad de observación, ya que todas ellas han transmitido su opinión sobre cómo los directores generales actúan frente la GRH de sus empresas y el

efecto e impacto que tiene su rol en la GRH. A partir de aquí, se ha considerado pertinente entrevistar a tres tipos de informantes, a saber:

1. Los altos directivos, puesto que son los encargados de liderar las estrategias de la empresa, planificar y decidir los objetivos que se deben alcanzar, así como potenciar el talento para asegurar que a medio y largo plazo la organización tenga el personal adecuado con los conocimientos y las habilidades necesarias. Además, junto con el departamento de RRHH, los directores generales deben favorecer la cultura organizacional inspirando y motivando a la plantilla. Finalmente, las capacidades de comunicación y las habilidades interpersonales que tienen los directivos son fundamentales para lograr el compromiso de los trabajadores y llegar a una meta conjunta. De ese modo, para la presente investigación, ha sido necesario entrevistar a distintos directores para conocer sus opiniones, ideas y creencias acerca de su empresa, del rol que ocupa como director general, de cómo se implementa la GRH en la organización y saber cuestiones sobre el personal.
2. Los mandos intermedios, ya que juegan un papel importante al ser el nexo de unión entre los empleados y los altos directivos. Estos profesionales deben de implementar las estrategias y los cambios organizacionales decididos por la alta dirección al resto de la plantilla. Por consiguiente, es necesario que combinen habilidades de liderazgo con habilidades organizativas para que puedan implementar correctamente nuevas políticas, optimizar procesos y gestionar a los empleados. Así pues, en la presente tesis, entrevistar a mandos intermedios nos ha servido para observar la relación entre estos agentes y la dirección y a la vez, la relación entre los empleados y la gerencia.
3. Y finalmente, los trabajadores, dado que son los que ven y perciben el efecto de las decisiones y acciones que toma la alta dirección. El hecho de entrevistar a distintos empleados, como receptores de las decisiones y acciones de la alta dirección, nos ha ayudado para entender si, en general, compartían opiniones y valores parecidos con la alta dirección en aspectos relacionados con las políticas de RRHH que se implementan, el liderazgo, la comunicación y el *feedback*, el compromiso y la satisfacción, el clima laboral, el absentismo y rotación, entre otros.

De ese modo, en nuestro estudio se ha profundizado en las percepciones que tienen los altos directivos sobre la GRH, así como la opinión y la vivencia de los mandos intermedios y los trabajadores. El motivo de entrevistar a estos tres actores fue conocer sus propias experiencias, opiniones, valores, creencias, etc. acerca del rol que ocupa la alta dirección dentro la GRH y observar si en términos generales compartían opiniones y pensaban de similar manera en las distintas preguntas que se les planteó.

4.3.1.4. Muestra resultante

Finalmente, en este apartado se describen las características de las empresas y directores de la muestra final obtenida. En la siguiente tabla (Tabla 4.1.) se detallan cada uno de los estudios de caso, incluyendo el número de entrevistas realizadas y actores entrevistados, el año de creación de la organización, el tipo de pyme (micro, pequeña o mediana), el número de trabajadores, el sexo, edad, estudios, experiencia y años al cargo de la alta dirección y si el director es o no el propietario de la organización. En nuestra investigación se logró un total de 63 entrevistas (25 entrevistas a directores generales, 8 entrevistas a directores de línea (de las empresas donde los hubiera) y 30 entrevistas a trabajadores) en 25 organizaciones.

| Nº caso de estudio | Nº Entrevistas | Año creación | Tipo pyme | Nº trabajadores | Sexo CEO | Edad CEO | Estudios CEO | Experiencia previa | Años al cargo | Propietario CEO |
|---------------------------|--|---------------------|------------------|------------------------|-----------------|-----------------|---------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|
| 1 | 2 (CEO y 1 Trabajador) | 2002 | Pequeña | 28-30 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 16 | No |
| 2 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 2015 | Mediana | 60 | Hombre | 30-39 | Secundarios | Recepción y Dirección | 10 | No |
| 3 | 3 (CEO, 1 Mando intermedio y 1 Trabajador) | 1958 | Pequeña | 6-18 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 18 | Sí |
| 4 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1960 | Pequeña | 15-20 | Hombre | 40-49 | Secundarios | Subdirección y dirección | 12 | Sí |
| 5 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1988 | Pequeña | 14 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 19 | No |
| 6 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 2015 | Pequeña | 15-20 | Hombre | 40-49 | Superiores | Dirección | 7 | No |
| 7 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 2003 | Micro | 7 | Mujer | 50-59 | Superiores | Dirección | 16 | Sí |

(Continúa)

| | | | | | | | | | | |
|----|--|------|---------|---------|--------|-------|-------------|----------------|-----|----|
| 8 | 3 (CEO y 2 Mandos intermedios) | 2005 | Pequeña | 20 | Mujer | 40-49 | Secundarios | Administración | 11 | Sí |
| 9 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1999 | Pequeña | 27 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 12 | No |
| 10 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 2009 | Mediana | 40-97 | Hombre | 60-69 | Superiores | Dirección | --- | No |
| 11 | 3 (CEO, 1 Mando intermedio y 1 Trabajador) | 1974 | Mediana | 160-200 | Mujer | 50-59 | Secundarios | Dirección | 3 | No |
| 12 | 2 (CEO y 1 Mando intermedio) | 1968 | Mediana | 12-50 | Hombre | 40-49 | Superiores | Dirección | 7 | No |
| 13 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1967 | Mediana | 45-50 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 16 | No |
| 14 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1963 | Pequeña | 15-18 | Hombre | 50-59 | Superiores | Subdirección | 8 | No |

(Continúa)

| | | | | | | | | | | |
|----|--|------|---------|--------|--------|-------|-------------|--------------------------|----|----|
| 15 | 3 (CEO y 1 Trabajador) | --- | Mediana | 40-50 | Hombre | 50-59 | Superiores | Dirección | 10 | No |
| 16 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1999 | Mediana | 90-150 | Hombre | 40-19 | Superiores | Dirección | 1 | No |
| 17 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 2004 | Pequeña | 18-23 | Hombre | 40-19 | Superiores | Dirección | 14 | No |
| 18 | 3 (CEO, 1 Mando intermedio y 1 Trabajador) | 1966 | Pequeña | 12-35 | Hombre | 50-59 | Superiores | Subdirección y dirección | 20 | Sí |
| 19 | 4 (CEO, 2 Mandos intermedios y 1 Trabajador) | 1996 | Mediana | 40-70 | Mujer | 30-39 | Superiores | Subdirección y dirección | 4 | No |
| 20 | 3 (CEO y 2 Trabajadores) | 1964 | Micro | 5-10 | Mujer | 50-59 | Secundarios | Dirección | 6 | No |
| 21 | 1 (CEO) | 1981 | Mediana | 82 | Hombre | 40-49 | Superiores | Subdirección y dirección | 5 | No |

(Continúa)

| | | | | | | | | | | |
|----|---------|------|---------|-------|--------|-------|-------------|-----------------------------|----|----|
| 22 | 1 (CEO) | 1980 | Pequeña | 18-30 | Hombre | 30-39 | Secundarios | Dirección | 12 | Sí |
| 23 | 1 (CEO) | 1918 | Pequeña | 21 | Mujer | 50-59 | Secundarios | Administración | 10 | No |
| 24 | 1 (CEO) | 2015 | Micro | 4-7 | Mujer | 40-49 | Secundarios | Deportes | 7 | Sí |
| 25 | 1 (CEO) | 1988 | Mediana | 50 | Mujer | 40-49 | Superiores | Subdirección y dirección | 5 | Sí |

Tabla 4.1. Características de la muestra.

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Proceso de recogida de datos

En los siguientes apartados se explica y justifica el proceso de la recogida de datos y el proceso implementado para llevar a cabo el trabajo de campo. A continuación, se detallan los tipos de entrevistas que existen, en particular, la entrevista en profundidad y cómo se diseñó el guion de las distintas entrevistas.

4.3.2.1. Elección del método de recogida de datos

4.3.2.1.1. Tipos de entrevistas

En este apartado se presenta una breve introducción a los distintos tipos de entrevistas de la metodología cualitativa. Corbetta (2007:350) considera que la entrevista “se caracteriza por ser un instrumento abierto, flexible, adaptable a los distintos contextos empíricos y que se puede moldear en el curso de la interacción”. Esta flexibilidad puede presentar varios grados por lo que se distinguen tres tipos básicos:

1. Entrevista estructurada: En este tipo de entrevista se aplica el mismo orden y formulación de preguntas a todos los entrevistados por lo que parece un cuestionario de preguntas abiertas. El hecho de plantear las mismas preguntas en el mismo orden a los entrevistados facilita su comparación, pero introduce un elemento de rigidez en la dinámica de la entrevista (Corbetta, 2007; Berg, 2007).
2. Entrevista semiestructurada: Con esta entrevista, el entrevistador dispone de un guion en el que se incluyen todos los temas a tratar, aunque el entrevistador también tiene autonomía suficiente para realizar preguntas adicionales, orientadas a clarificar conceptos u obtener mayor información (Hernández et al. 2014), cambiar su orden según las respuestas ofrecidas por los entrevistados, profundizar en temas de interés que hayan surgido a lo largo de la entrevista, etc.
3. Entrevista no estructurada: En esta entrevista, el entrevistador no fija los contenidos exactos de las preguntas previamente. Éstos pueden variar en función de la persona que se esté entrevistando (Corbetta, 2007). El entrevistador tiene, pues, un grado de autonomía y flexibilidad muy elevado.

En nuestro estudio se utilizó la entrevista semiestructurada, ya que se consideró el modo más adecuado para poder obtener el máximo de información posible a partir de un guion donde se determinaban los distintos temas a explorar.

4.3.2.1.2. La entrevista en profundidad y el guion de las entrevistas

Las entrevistas semiestructuradas elegidas para realizar la presente investigación nos aportan la oportunidad de que éstas sean en profundidad, ya que permiten indagar con más precisión sobre los comportamientos, motivaciones y sentimientos de las personas entrevistadas. Las entrevistas en profundidad son uno de los métodos de recogida de datos más utilizados en la metodología cualitativa (Legard et al., 2003) y son a la vez, adecuados para investigaciones exploratorias (Saunders et al., 2003b).

Por lo que se refiere a la definición de esta técnica, Taylor y Bogdan (1992:101) definen la entrevista en profundidad como “los encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes, dirigidos a la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto a sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras”.

Para la presente investigación, se considera que la entrevista en profundidad es la técnica óptima para recoger las percepciones y opiniones de la alta dirección, los mandos intermedios y los trabajadores, ya que es un método que permite la flexibilidad para explorar con más detalle y obtener información rica sobre experiencias, valores, opiniones, actitudes, sentimientos, etc. de los entrevistados (Seidman, 2006; Boyce y Neale, 2006).

La investigadora diseñó un guion de preguntas para tratar durante la entrevista. Este guion se detalla más adelante. La duración de las entrevistas fue entre 30 minutos y 1 hora dependiendo del entrevistado. Según autores como Legard et al. (2003) o Berg (2007) la duración de las entrevistas es un concepto relativo ya que depende tanto de las personas entrevistadas como de los temas a tratar. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas entre la investigadora y la ayuda del programa *Nvivo Transcription*. Al principio de la entrevista se comentaba a los entrevistados que la entrevista consistía en una serie de preguntas sobre su lugar de trabajo, que no había respuestas correctas o incorrectas, ya que lo que nos interesaba era conocer su opinión. Finalmente, se les preguntó si nos daban permiso para grabar la conversación y se les proporcionó una hoja firmada por la

entrevistadora y los entrevistados donde se aseguraba total confidencialidad de la información aportada, así como el anonimato de las personas entrevistadas.

Como se ha mencionado anteriormente, se entrevistaron a altos directivos, mandos intermedios y trabajadores, por lo que se diseñaron tres guiones distintos de entrevista para poder profundizar al máximo con cada uno de los entrevistados y extraer de ese modo, información relevante para nuestra investigación.

Aunque el objetivo del guion y los temas a tratar de las tres entrevistas han sido los mismos, la formulación y el orden de las preguntas variaban según el entrevistado.

En todos los guiones se han utilizado preguntas abiertas para dar pie a que el entrevistado respondiera de forma amplia e indagar con más profundidad en los momentos oportunos.

En el guion de entrevista de la alta dirección podemos distinguir entre 6 grandes apartados:

1. Datos de la empresa.
2. Datos de la plantilla de la empresa.
3. Puesto de trabajo de la alta dirección.
4. Estrategia de RRHH.
5. Rotación y absentismo.
6. Compromiso.

A la vez, la alta dirección tuvo que completar una hoja sobre sus datos personales (edad, estudios, experiencia laboral y años en el cargo) y la investigadora rellenar la “Ficha de Identificación de la Empresa”. Estos documentos, juntamente con los guiones de entrevista, se han añadido en el anexo de la presente tesis.

Por lo que se refiere a los guiones de los mandos intermedios y los trabajadores, existen 3 apartados principales:

1. Puesto de trabajo del mando intermedio o trabajador.
2. Aspectos sobre la GRH y acciones de la alta dirección.
3. Ambiente de trabajo.

De ese modo, los tres guiones presentan unas similitudes y unas diferencias que creemos oportunas mencionar y explicar para que destacar cuáles eran los objetivos que se perseguían.

- Similitudes de los tres guiones:
 - En todos los guiones se pregunta por el puesto de trabajo y sus responsabilidades y funciones principales.
 - En la alta dirección y en los mandos intermedios se pregunta sobre las responsabilidades que tienen sobre la gestión del personal, de ese modo podemos ver si los mandos intermedios también participan en la GRH y cuáles son las principales preocupaciones/prioridades y el tiempo de dedicación que tiene la gerencia.
 - Tanto los mandos intermedios como la alta dirección deben responder preguntas sobre qué políticas de RRHH se utilizan en su organización y cómo son éstas, para poder ver si son prácticas formales o informales, el rol de quién decide e implementa y si tienen éxito o no. A los trabajadores también se le realizan preguntas sobre las políticas de RRHH, pero creemos oportuno ponerlo en el apartado de diferencias porque el objetivo es distinto.
 - En el guion de los mandos intermedios y trabajadores existe el apartado sobre los comportamientos habituales de la alta dirección y sus estilos sobre gestión del personal y su relación con los trabajadores. Las preguntas no son exactamente las mismas, pero el objetivo y el tema a tratar sí.
 - En los tres guiones se pregunta sobre la rotación y absentismo que hay en la empresa y de ese modo, ver si existe una coincidencia entre las distintas respuestas.
 - Finalmente, se pregunta a los tres actores sobre el compromiso organizacional. La diferencia es que a los mandos intermedios y trabajadores se les pregunta desde su propia vivencia y a la alta dirección sobre cómo creen que están sus trabajadores.

- Diferencias entre los tres guiones:
 - Únicamente a la alta dirección se le pregunta por la existencia o no del departamento de RRHH en su empresa y sobre quiénes son los responsables de las decisiones del personal y de implementar prácticas de RRHH. Con ello,

nos interesa saber si las empresas analizadas cuentan con un departamento de RRHH especialmente encargado de las prácticas de RRHH, con algún mando intermedio que decida las cuestiones del personal, o si es la propia gerencia quien decide la GRH.

- Por lo que se refiere a las políticas de RRHH, el objetivo de preguntar a los trabajadores es para observar cómo las reciben y contrastar su visión con la opinión de la alta dirección y mandos intermedios.
- En relación a la estrategia de RRHH, solamente se le pregunta a la alta dirección, ya que sería el único informante con los conocimientos al respecto, junto con el departamento de RRHH de la empresa, en caso que existiera, tomando nota también de hasta qué punto éste influye en las decisiones empresariales.
- Finalmente, a los miembros de la alta dirección se les invita a que hagan una reflexión tan personal como quieran sobre su propio rol como gestores y cuál es su filosofía como gestores de personas.

4.3.3. Análisis de datos

En este apartado se expone cómo se realizó el análisis de datos cualitativos y cómo se crearon las categorías y relaciones que explican los datos obtenidos. Según Patton (2002), una de las principales características sobre la investigación cualitativa es la generación de un gran volumen de datos desorganizados y desordenados, por lo que los investigadores deben decidir si realizan el análisis de datos de manera manual o con la ayuda de un programa informático.

En la presente tesis, el análisis de datos y la recogida de datos se han llevado a cabo de manera simultánea e iterativa, de manera que cuando se recolectaron los primeros datos ya se empezó a codificar y analizar. Para el análisis, se decidió utilizar el *software* “Nvivo12” para poder seguir un procedimiento de codificación más riguroso. Cabe decir que los *softwares* no analizan los datos, sino que únicamente ayudan a facilitar este proceso (Weitzman, 2000 y Bringer et al. 2004).

La primera fase de este proceso fue la transcripción de las entrevistas realizadas tal y como se comentó en el apartado 4.3.2.1.2. sobre la entrevista en profundidad. A medida

que se iban realizando entrevistas, se iban transcribiendo, por lo que se conseguía un acercamiento progresivo a los datos de manera simultánea.

La segunda fase consistió en realizar la codificación de los datos. Según Gibbs (2002:57), la codificación “es el proceso de identificar y registrar uno o más segmentos discretos de texto o de otros elementos de datos que, de alguna manera, ejemplifiquen la misma idea teórica o descriptiva”. A la vez, Bazeley (2013:125), considera que “la codificación proporciona un medio para gestionar, localizar, identificar, cribar, clasificar y consultar datos de forma intencionada... y que las formas de codificación, los enfoques adoptados para la codificación y los propósitos específicos de la codificación varían enormemente”.

En la presente tesis se empezó por crear nodos básicos para la organización de la información: primeramente 3 clasificaciones para poder agrupar las entrevistas según el entrevistado, el nombre de estas fue: CEO (alta dirección), LM (mandos intermedios) y trabajadores. En la codificación del CEO se encuentran 9 categorías distintas y en la de los LM y trabajadores 5, tal como se muestra en la figura 4.1.

Capítulo 4: Enfoque metodológico y diseño de la investigación

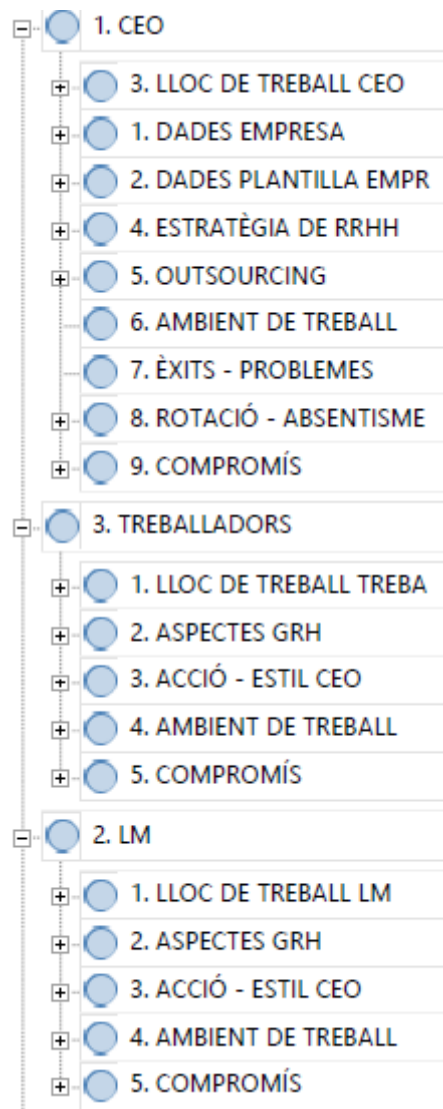


Figura 4.1. Nodos generales de organización de los datos basados en el guion de entrevista.

Fuente: Elaboración propia

La siguiente codificación para organizar la información consistió en crear nodos y categorizarlos con cada una de los temas de las entrevistas (apartado 4.3.2.1.2.) y sus correspondientes subcategorías en función de las preguntas del guion de entrevista, por tanto, siguiendo unas categorías preestablecidas. Estas categorías y subcategorías se detallan en las siguientes figuras (4.2., 4.3. y 4.4.):

Capítulo 4: Enfoque metodológico y diseño de la investigación

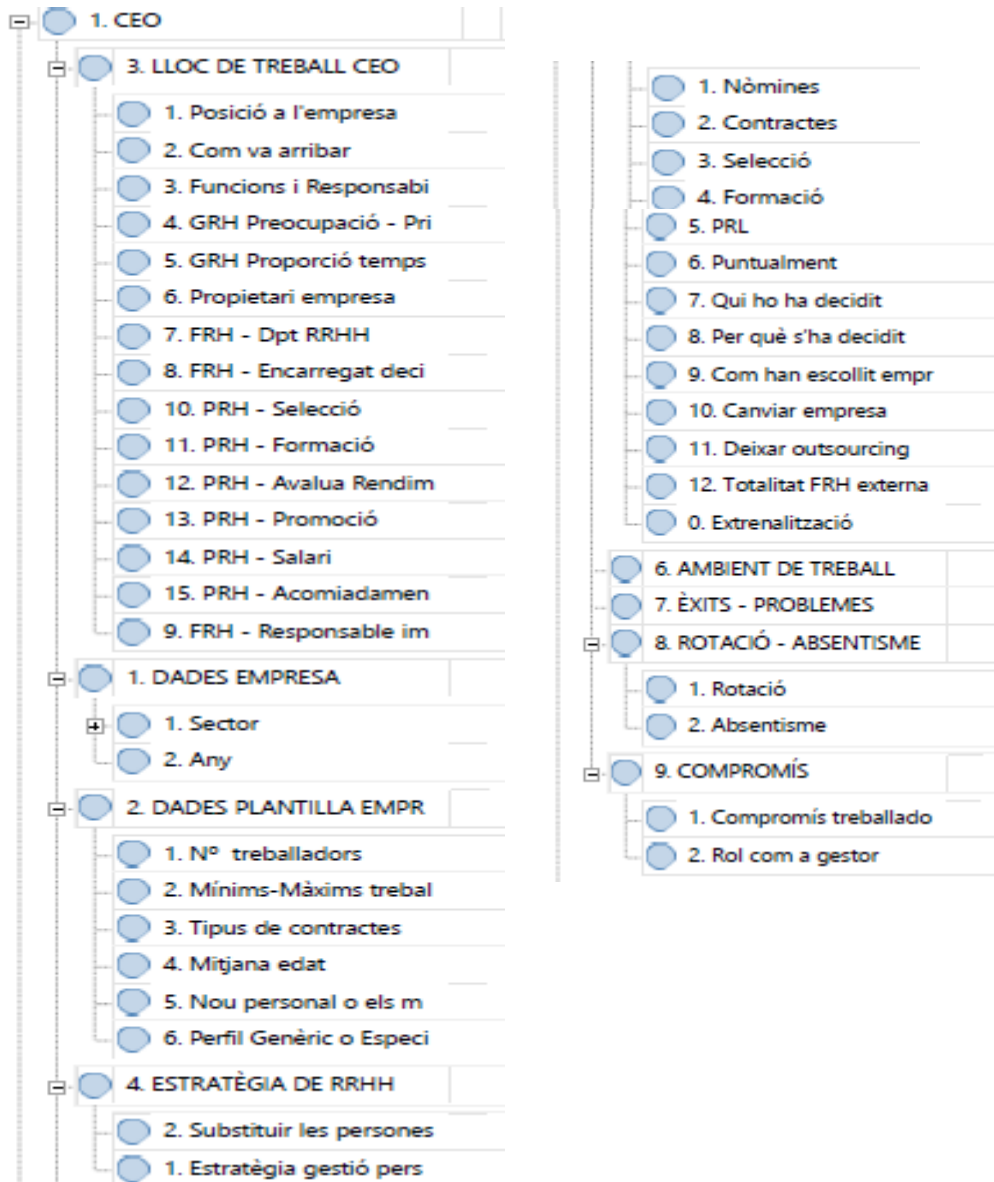


Figura 4.2. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de la alta dirección.

Fuente: Elaboración propia

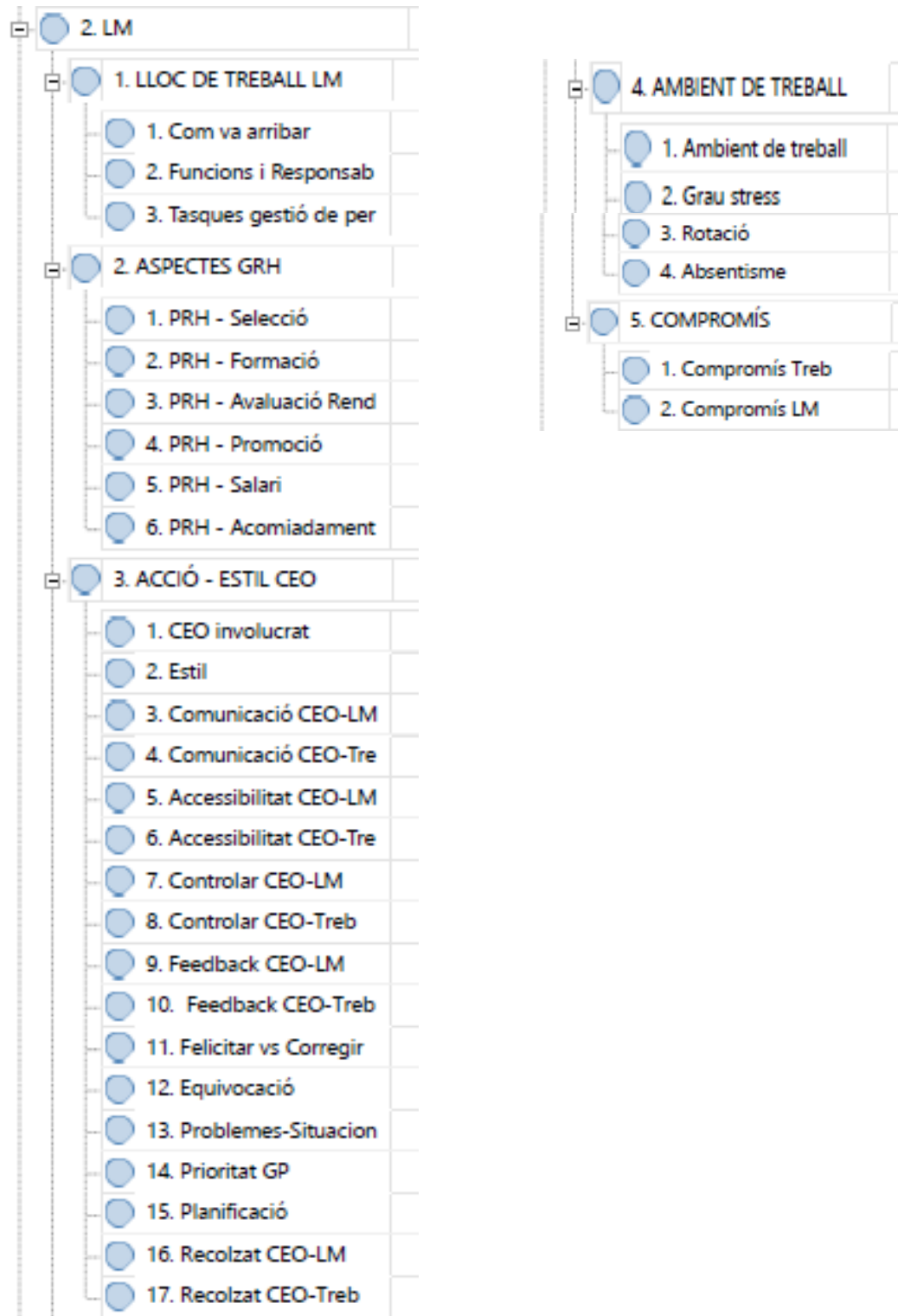


Figura 4.3. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de los mandos intermedios.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4: Enfoque metodológico y diseño de la investigación

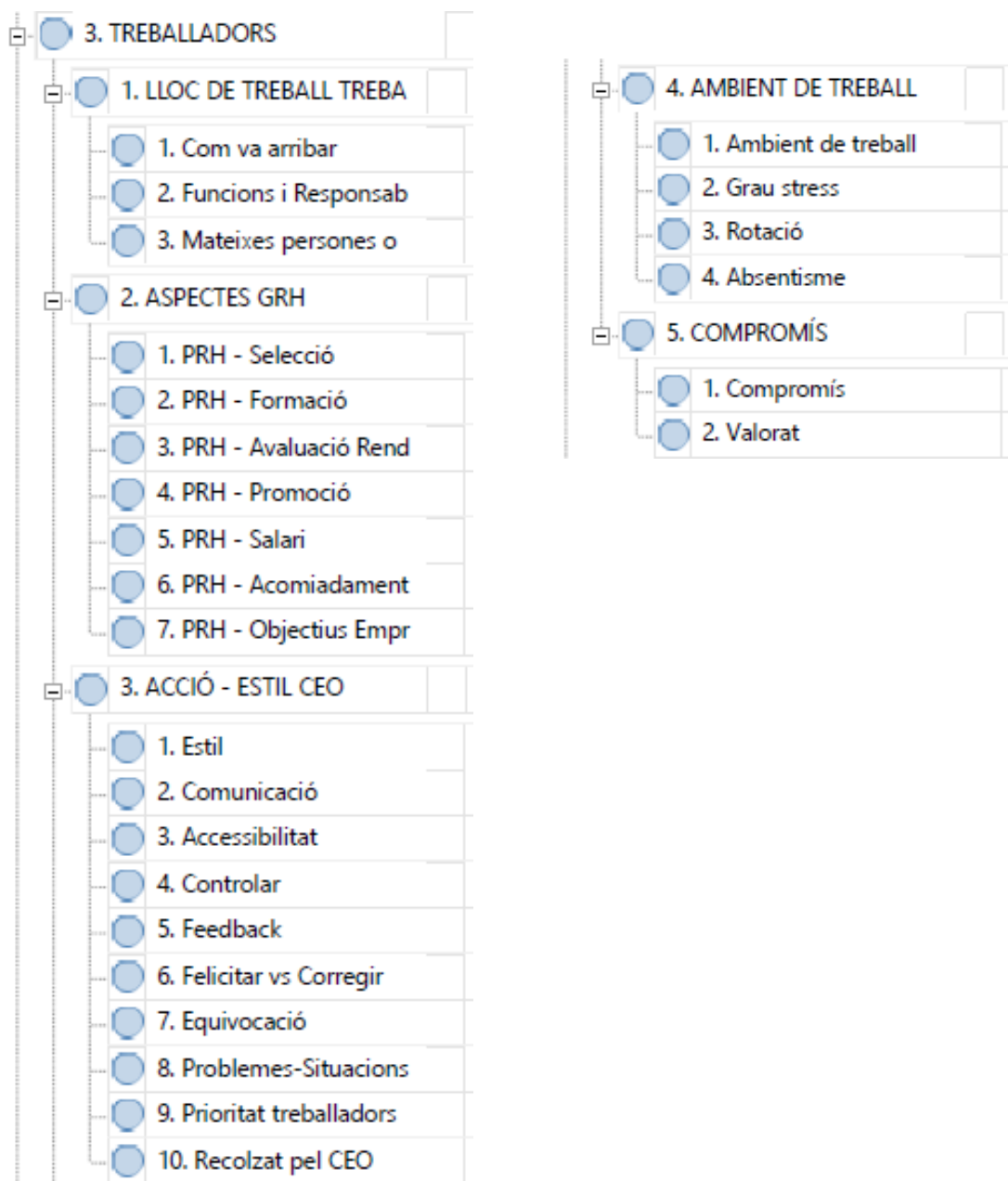


Figura 4.4. Nodos de organización de subcategorías de los datos basados en el guion de entrevista de los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

A partir de obtener los datos clasificados, se pudo proseguir con el objetivo de detectar similitudes y diferencias entre los datos agrupados bajo una misma subcategoría. Esta fase de codificación analítica se realizó a través del proceso de codificación temático (*thematic coding*). Este método permite identificar, organizar, analizar en detalle y proporcionar patrones o temas a partir de una cuidadosa lectura y relectura de la información recogida y así inferir resultados que propicien la adecuada comprensión e interpretación del fenómeno de estudio (Braun y Clarke, 2006). Braun y Clarke (2006) y King (2004) argumentaron que el análisis temático es un método útil para examinar las perspectivas de diferentes participantes de la investigación, resaltar similitudes y diferencias y generar conocimientos no anticipados. Finalmente, el análisis temático también es útil para resumir las características clave de un gran conjunto de datos, ya que obliga al investigador a adoptar un enfoque bien estructurado para manejar los datos, lo que ayuda a producir un informe final claro y organizado (King, 2004). Así pues, el propósito de utilizar este método fue el de identificar patrones parecidos entre el conjunto de datos analizado y de este modo, brindar una respuesta a las preguntas de investigación que se están abordando.

4.3.4. Garantías de rigor y cánones de verificación

En esta investigación cualitativa, la fiabilidad y la validez de los resultados se han definido durante el proceso del diseño de la investigación y del análisis de datos para garantizar estos cánones. Tal y como nos indica Guba y Lincoln (1981) la fiabilidad y la validez no se miden al final del proceso de investigación sino mediante la verificación constante de todo el proceso.

Antes de ver en más detalle cuáles son las medidas que se han tomado en consideración en esta investigación, creemos necesario explicar los conceptos de validez y fiabilidad y algunos términos derivados de estos dos constructos utilizados en la investigación cualitativa. Aunque la consideración de términos como validez y fiabilidad en el contexto de estudios cualitativos no están exentos de crítica (Morse et al., 2002), para los propósitos de este estudio, que no pretende hacer aportaciones a la propia metodología cualitativa, se consideran conceptos útiles para el aseguramiento del rigor del trabajo.

Por lo que se refiere al término de validez (*validity*), Bryman y Bell (2003) consideran que la validez hace referencia a la integridad de las conclusiones que se generan de un trabajo de investigación. Maxwell (2002) entiende la validez como una relación entre un relato y algo fuera de este relato a lo que se refiere por lo que, el relato es válido si se

refiere a lo que inicialmente se pretendía. De ese modo, Maxwell (2002) considera que la validez no es una propiedad inherente del método utilizado sino de los relatos, de las conclusiones alcanzadas al utilizar un método determinado en un contexto específico y para un propósito determinado. Existen estudios cualitativos donde sus autores reemplazan el concepto de validez por otros constructos. Este es el caso de Lincoln y Guba (1985) donde sugieren nuevos términos para la investigación cualitativa como la confiabilidad, la credibilidad, la seguridad, la transferibilidad y la confirmabilidad. Finalmente, Kvale (2007), resume las diferentes versiones de la reformulación de la validez en varias aseveraciones ya que considera que validar es investigar, es comprobar, es poner en tela de juicio y es teorizar.

A la vez, la fiabilidad (*reliability*) hace referencia a la pregunta de si los resultados del estudio son repetibles (Bryman y Bell, 2003). Algunos autores utilizan otros términos para referirse a la fiabilidad como, por ejemplo, confianza (*dependability*), formalidad (*trustworthiness*) o consistencia (*consistency*) (Glaser y Strauss, 1967; Lincoln y Guba, 1985; Robson, 2002).

En la presente tesis, se consideró oportuno conservar la terminología tradicional por lo que se utilizan los conceptos de fiabilidad y validez. Efectivamente, autores como Miles y Huberman (1994) y Morse et al. (2002) consideran que el uso de una terminología común para referirse a la calidad o al rigor de una investigación es necesaria para convencer a sus detractores de la seriedad de los estudios cualitativos. En la misma línea, Kvale (1989) asegura que la fiabilidad y la validez pueden ser utilizadas bajo todos los paradigmas científicos ya que considera que validar es investigar, comprobar, preguntar y teorizar. Por último, Yin (1994) y Hammersley (1992) consideran que estos dos constructos pueden aplicarse a toda investigación, sea cualitativa o cuantitativa, debido a que en ambas metodologías el objetivo es encontrar explicaciones con rigor.

4.3.4.1. Medidas para asegurar la validez y la fiabilidad

Para asegurar la validez y la fiabilidad en la presente tesis se han considerado una serie de medidas que se detallan a continuación:

- Utilizar distintas fuentes de información (directivos, mandos intermedios y trabajadores) nos ha permitido contrastar las opiniones de cada uno de ellos y observar si compartían o no las mismas ideas y percepciones. De ese modo, en el

presente estudio se ha aplicado la triangulación de datos (*data triangulation*) para comparar datos procedentes de diferentes sujetos. Según Flick, (2002), Bryman y Bell, (2003) o Lewis y Ritchie, (2003) la triangulación implica la utilización de múltiples métodos o múltiples recursos de información para confirmar y mejorar la precisión o claridad de los resultados de una investigación. De igual modo, Denzin (1989) citado por Flick (2007), considera que la triangulación de datos se refiere a la integración de diversas fuentes de datos, diferenciadas por el tiempo, el lugar y la persona. Para realizar las entrevistas a los directivos, mandos intermedios y trabajadores se procuró empatizar con ellos para entender y percibir mejor todas sus percepciones, ideas y opiniones que nos transmitían. Asimismo, se insistió en la idea de que no había respuestas correctas ni incorrectas, preferibles o no preferibles, y se recordó la garantía de anonimidad y confidencialidad de las opiniones expresadas.

- A la vez, ha sido importante asegurar la suficiencia de datos (*adequacy*). Eso quiere decir que se debe llegar al punto de saturación a partir de la cantidad de información recogida y no en referencia al número de informantes (Morse, 1994). De acuerdo con este mismo autor, se alcanza la saturación teórica mediante la recopilación y el análisis conjunto de los datos ya que cuando una categoría está saturada la única opción es pasar a nuevas categorías para obtener nuevos datos e intentar saturar estas nuevas categorías. Asimismo, Morse (1994) asegura que los criterios para asegurar la saturación son una combinación de los límites empíricos de los datos, la integración y densidad de la teoría y la sensibilidad teórica del analista. De ese modo, en esta investigación, se llegó al punto de saturación tanto de datos como de análisis (Glaser y Strauss, 1967) cuando no aparecieron nuevos datos ni nuevas relaciones.
- En la presente tesis se aplicó el principio del muestreo teórico (ver Apartado 4.3.1.2.) para poder seleccionar la información de acuerdo con las necesidades teóricas del estudio y del modelo que se está desarrollando (Morse, 1994).
- Finalmente, para conseguir rigor en una investigación se debe transmitir transparencia en todo el proceso. De ese modo, en la presente tesis, la

Capítulo 4: Enfoque metodológico y diseño de la investigación

transparencia se ha logrado a partir de clarificar las preguntas de investigación (ver Capítulo 3), explicar el enfoque metodológico y el diseño de investigación que se ha adoptado (ver apartados anteriores del presente capítulo), argumentar cómo se ha realizado la recogida de datos y su análisis (ver apartados anteriores del presente capítulo), así como los resultados obtenidos (ver Capítulo 5) y las conclusiones (ver Capítulo 6).

4.4. REFERENCIAS

- Allen, M. R., Ericksen, J., y Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management, 52*(2), 153-173.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis. Practical strategies*. Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative research methods for the social sciences*. (6th Ed.). Boston, USA: Pearson International Edition.
- Berger, P. L., y Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York, USA: Doubleday and Company.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: Características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 3*, 123-140.
- Bou-Llugar, J. C., Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., y Escrig-Tena, A. B. (2016). Single- and multiple-informant research designs to examine the human resource management-performance relationship. *British Journal of Management, 27*, 646-668.
- Bowman, C., y Ambrosini, V. (1997). Using single respondents in strategy research. *British Journal of Management, 8*(2), 119-131.
- Boyce, C., y Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input. Monitoring and evaluation-2*. Watertown, USA: Pathfinder International Tool Series.
- Boyd, H. W., Westfall, R., y Stasch, F. (1989). *Marketing research: Text and cases*. Homewood, ILL, USA: Irwin.
- Boyer, K. K., y Verma, R. (2000). Multiple raters in survey-based operations management research: A review and tutorial. *Production and Operations Management, 9*(2), 128-140.
- Braun, V., y Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77-101.

- Bringer, J. D., Johnston, L. H., y Brackenridge, C. H. (2004). Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR*NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, 4(2), 247-265.
- Bryman, A., y Bell, E. (2003). *Business research methods*. (1st Ed.). New York, USA: Oxford University Press.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3rd Ed.). Buenos Aires, Argentina: Rundinguskín.
- Charmaz, K. (2003). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. En Holstein, J. A., y Gubrium, J. F. (Ed.), *Inside interviewing. New lenses, new concerns*. (1st Ed.). (pp. 311-330). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Chetty S. (1996). The case study method for research in small and medium sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85.
- Cooper, D. R., y Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. (12th Ed.). New York, USA: McGraw-Hill/Irwin.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Corbin, J., y Strauss A. L. (2008). *Basic of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., y Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*. (5th Ed.). London, UK: SAGE.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emory, W., y Cooper, D.R. (1991). *Business research methods*. (4th Ed.). Boston, USA: Irwin.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. (2nd Ed.). London, UK: SAGE.
- Flick, U. (2007). *Managing quality in qualitative research*. London, UK: SAGE.

- Gibbs, G. R. (2002). *Qualitative data analysis. Explorations with NVivo*. (1st Ed.). Buckingham, UK: Open University Press.
- Glaser, B. G., y Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Hawthorne, NY, USA: Aldine de Gruyter.
- Glick, W. H., Huber, G. P., Miller, G. C, Doty, D. H., y Sutcliffe, K. M. (1990). Studying changes in organizational design and effectiveness: Retrospective event histories and periodic assessments. *Organization Science*, 1, 293-312.
- Goetz, J. P., y Lecompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España: Editorial Morata.
- Goulding, C. (2002). *Grounded theory. A practical guide for management, business and market researchers*. (1st Ed.). London, UK: SAGE.
- Guba, E. G., y Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Guest, D., y King, Z. (2004). Power, innovation and problems-solving: The personnel manager's three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3), 401-423.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hammersley, M. (1992). *What's Wrong with Etnography?* London, UK: Routledge.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Huselid, M. A., y Becker, B. E. (2000). Comment on measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 835-854.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. En Cassell, C. y Symon, G. (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257-270). London, UK: Sage.

- Kumar, N., Stern, L. W., y Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36, 1633-1651.
- Kvale, S. (1989). *Issues of validity in qualitative research*. Lund, Sweden: Chartwell Bratt.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London, UK: SAGE
- Legard, R., Keegan, J., y Ward, K. (2003). In-depth interviews. En Ritchie, J., y Lewis, J. (Ed.), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. (1st Ed.). (pp. 138-169). London, UK: SAGE.
- Lewis, J., y Ritchie, J. (2003). Generalising from qualitative research. En Ritchie, J., y Lewis, J. (Ed.), *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*. (1st Ed.). (pp. 263-286). London, UK: SAGE.
- Lincoln, Y. S., y Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. (1st Ed.). Newbury Park, CA, USA: SAGE.
- Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6), 522-525.
- Maxwell, J. A. (2002). Understanding and validity in qualitative research. En Huberman, A. M., y Miles, M. B. (Eds.), *The qualitative researcher's companion*. London, UK: SAGE.
- Miles, M. B., y Huberman, M. A. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Money, R. B. (2004). Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients. *Journal of Business Research*, 57(3), 297-305.
- Morse, J. M. (1994). Designing funded qualitative research. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Ed.), *Handbook of qualitative research*. (1st Ed.). (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., y Spiers, J. (2002). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 1-19.

- Nankervis, A., Compton, R., y Savery, L. (2002). Strategic HRM in small and medium enterprises: A CEO'S perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(2), 260-73.
- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. (3rd Ed.). Needham Heights, MA, USA: Allyn and Bacon.
- Pagell, M., y Krause, D. R. (2005). Determining when multiple respondents are needed in supply chain management research: The case of purchasing and operations. *Academy of Management Proceedings*, B1-B5.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Punch, K. F. (1998). *Introduction to social research: Quantitative and qualitative approaches*. London, UK: SAGE.
- Robson, C. (2002). *Real world research*. (2nd Ed.). Oxford, UK: Blackwell.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2003a). Deciding on the research approach and choosing a research strategy. En Saunders et al. (Ed.), *Research methods for business students*. (3rd Ed.). London, UK: Prentice Hall Financial.
- Saunders, M., Lewis, P., y Thornhill, A. (2003b). Collecting primary data using semistructured and in-depth interviews. En Saunders et al. (Ed.), *Research methods for business students*. (3rd Ed.). London, UK: Prentice Hall Financial.
- Seidman, I. (2006). *Interviewing as qualitative research. A guide for researchers in education and social sciences*. (3rd Ed.). New York, USA: Teachers College, Columbia University.
- Shotter, J. (1993). *Conservational realities*. London, UK: SAGE.
- Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research*. (5th Ed.) London, UK: SAGE.
- Singh, K. D. (2015). Creating your own qualitative research approach: Selecting, integrating and operationalizing philosophy, methodology and methods. *Vision*, 19(2), 132-146.

- Sreejesh S., Mohapatra S., y Anusree M. R. (2014). Data preparation and preliminary analysis. En Sreejesh et al. (Ed.), *Business research methods: An applied orientation* (pp. 163-181). New York, USA: Springer.
- Stake, R. (2000). Case Studies. En Denzin N., y Lincoln Y. (Eds), *Handbook of qualitative reserarch*. (2nd Ed.). (pp. 435-454). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Strauss, A. L., y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. (1a Ed.). Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Taylor, S. J., y Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Ediciones Paidós.
- Van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., y Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39(4), 469-78.
- Watzlawick, P. (1984). *The invented reality*. London, UK: Norton.
- Weitzman, E. A. (2000). Software and qualitative research. En Denzin, N. K., y Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*. (2nd Ed). (pp. 803-820). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- Yin, R. K. (1989). *Case study research: Design and methods*. London, UK: SAGE.
- Yin, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA, USA: SAGE.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd Ed.). Thousand Oaks, CA. USA: SAGE.

Parte III:

ANÁLISIS DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Capítulo 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. INTRODUCCIÓN

5.2. DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA ENTRE DISTINTOS INFORMANTES

5.3. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LOS FACTORES ANALIZADOS EN LOS CASOS DE ESTUDIO

5.4. RESULTADOS

5.4.1. ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?

5.4.2. ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?

5.4.3. ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

5.5. REPENSANDO EL MODELO

5.6. REFERENCIAS

5.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo se centra en presentar los resultados de la investigación obtenidos a través de las fases de recolección y el análisis de datos. Tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, el trabajo empírico de esta tesis doctoral ha sido de naturaleza exploratoria e inductiva, de modo que la recolección de datos y el análisis se realizaron de forma simultánea e iterativa (Charmaz, 2003).

Antes de empezar a explicar los resultados del análisis que darán respuesta a nuestras preguntas de investigación (apartado 5.4.), se han realizado dos análisis preliminares. Por un lado, dado que en la presente tesis se han utilizado múltiples informantes para cada estudio de caso (ver apartado 4.3.1.3. del Capítulo 4), en el apartado 5.2. se describe el grado de divergencia y convergencia que se ha detectado entre las explicaciones de los diferentes informantes. En el siguiente apartado (5.3.) se describen, en base a los datos recogidos, los distintos factores expuestos en el Capítulo 3, antes de analizar en más profundidad las relaciones que se establecen entre ellos. Seguidamente, en el siguiente apartado (5.4.) se explican los resultados de la presente tesis con relación a las tres preguntas de investigación (ver Capítulo 3). Por último, en el apartado 5.5. se revisita el modelo conceptual inicial para guiar el estudio, planteado en el capítulo 3, para modificarlo y expresarlo en función a los hallazgos obtenidos a través del estudio empírico.

5.2. DIVERGENCIA Y CONVERGENCIA ENTRE DISTINTOS INFORMANTES

Tal y como se ha mencionado en capítulos previos, una de las características relevantes del trabajo empírico de esta tesis es observar las percepciones que tienen los distintos informantes (directores generales, directores de línea y trabajadores) sobre la GRH en sus organizaciones y el papel de la alta dirección, de forma que puedan ser comparadas.

La literatura nos dice que estos informantes tienden a tener opiniones divergentes (Bou-Llusa et al. 2016), pero en nuestro caso no ha sido así, ya que, en general, las opiniones de los distintos entrevistados tienden a converger. Esta tendencia a la coincidencia la encontramos en temas más objetivos como puede ser la tasa de rotación y absentismo o el nivel de compromiso de los empleados, pero también la vemos en temas más subjetivos como, por ejemplo, las opiniones acerca de cómo se implementan las políticas de RRHH o la percepción del estilo de liderazgo de la alta dirección.

A modo de ejemplo, y tal y como se expone en las siguientes citas, el director general y los trabajadores de la misma empresa tienen una opinión parecida sobre la importancia que atribuye al personal de su organización y el contacto que tiene con ellos:

Me preocupo de diseñar la estrategia de qué tipo de personal necesitamos. El tema de selección lo llevamos dirección junto con los jefes de departamento... Al ser un establecimiento relativamente pequeño yo como director también estoy en todos estos temas. ... Para mí es muy importante acercarte al día a día del trabajador y trabajar de lado con él, que no adoptar un rol mucho más desde fuera como si dijéramos. ... Podría ser imperativo en muchas cosas y siempre tener la razón, pero creo que no es el camino. (Director General, N° caso de estudio 2)

A mí me da la sensación de que el tema del personal es un tema importante. Que lo tienen bastante en cuenta tanto lo que es dirección como el que es propiedad. Lo primero que hacen cada día es dar una vuelta, saludar a todos y preguntar si todo va bien, tanto en temas de si ha pasado algo en concreto o en temas generales tanto del trabajador como del trabajo. (Trabajador 1, N° caso de estudio 2)

Yo no sé si los otros temas con qué nivel trata, qué prioridad tiene, lo que yo puedo comentar es que con nosotros tiene muy buen trato, siempre pregunta "¿Todo bien?, ¿Cómo estás?" incluso cuando está fuera del hotel, como tenemos un WhatsApp en recepción, nos pregunta si todo va correcto, que si hay algún problema que le llamemos. Se interesa bastante. (Trabajador 2, N° caso de estudio 2)

Si bien la coincidencia entre explicaciones de diferentes agentes representa la tónica de los datos, en el presente estudio también nos hemos encontrado con la existencia de algunas discrepancias entre directores y trabajadores en relación al clima laboral. En este caso, cuando los trabajadores han comentado que el clima laboral de su empresa no es bueno, se ha considerado adecuado dar más relevancia y énfasis a su percepción y opinión para clasificar a la empresa que a la del director general dado que el clima es por definición el reflejo de una apreciación percibida por los trabajadores:

Yo diría que hay un ambiente de trabajo aceptable. Al ser una empresa en que hay picos de actividad siempre se generan tensiones y a veces hay más problemas de los que nos gustaría que hubiera. Pero dentro de la lógica del sector, tampoco nos podemos quejar. (Director General, N° caso de estudio 13)

Hay muy mal ambiente. La gente está muy descontenta por razones económicas, ya que no pagan lo suficiente comparando con otros lugares. El director no delega y decide y cambia las cosas. Yo lo veo en lo que estoy haciendo, y más o menos 20 cosas ya me ha cambiado sin ninguna razón. (Trabajador 1, N° caso de estudio 13)

A propósito del compromiso laboral, en la mayoría de casos, las opiniones son parecidas, pero existen algunos casos en que hay opiniones contradictorias. En las pymes donde los directivos y trabajadores no perciben lo mismo, observamos distintas opiniones que llevan a discrepancias, como por ejemplo la siguiente:

Al ser un hotel pequeño tengo mucho contacto con el personal, cuando hay alguna discrepancia o alguna queja me lo hacen saber y en función de ello un poco actúo. Siempre se intenta dar todo lo que se pueda por ejemplo por vacaciones, se intenta dar todos aquellos días que pide el trabajador y como mínimo lo que tengan programado con la familia pues que lo puedan hacer. (Director General, N° caso de estudio 1)

Mi compromiso ha ido disminuyendo con el paso de los años completamente. Al principio vas con ganas de mejorar cosas, con motivación, pero luego ves que no te valoran lo que tenía que valorar o simplemente dan por hecho que lo tienes que hacer, entonces hay cosas que ves que esto no es así y ya no das el 100 % de ti. Si ves que tú intentas dar, pero no recibes nada a cambio, pues evidentemente no vas a dar nada más. Cambiaría la forma de ser de la dirección, totalmente y de cómo actúan con los trabajadores, es que motivación hay cero. Es que hay que cambiar muchas cosas, comenzando por las cosas importantes que es como para que el trabajador esté a gusto y esté contento y con ganas de seguir. Y aquí hay muchas cosas que han de cambiar. (Trabajador 1, N° caso de estudio 1)

Al mismo tiempo, en algunas organizaciones existe desacuerdo sobre el *feedback* que reciben los trabajadores por parte de la alta dirección; los empleados se quejan de la falta de retroalimentación mientras que la alta dirección lo niega. Los trabajadores sienten esta falta de *feedback* los la cuando se trata de reconocer un "trabajo bien hecho" ya que en algunas de las empresas analizadas los trabajadores piensan que no se les reconoce suficientemente cuando hacen sus tareas correctamente y los directivos opinan que sí. En general, esta divergencia ocurre en empresas donde la GRH es informal y el estilo de liderazgo de los directivos es más bien "Laissez-Faire" o paternalista. En las siguientes citas se muestran opiniones de los trabajadores acerca de ese tema:

No, de ningún tipo. No se han implicado nunca en nada y no se ha hecho nada nunca aquí por eso, es que cada uno va por su cuenta. Sí, es un hotel pequeño, pero no está unido como pueda haber otro hotel como una cadena grande o un hotel grande donde están más unidos y el personal se siente confortable y creo que debería ser todo lo contrario. Hay relación, pero la justa. (Trabajador 1, N° caso de estudio 1)

Muy poco feedback y esto es un gran problema. No lo comenta mucho, sólo cuando se han hecho las cosas dice perfecto o de acuerdo. Considero que es necesario una comunicación con todos por la mañana, así los problemas se solucionarían mucho más rápido, ya que aquí todo se soluciona sobre la marcha y eso crea muchos problemas (Trabajador 2, N° caso de estudio 13)

No, normalmente no cuestionan estas cosas, quiero decir, si tú haces bien tu trabajo nadie te dirá mira que lo has hecho muy bien, te vendrán cuando lo hace mal, pero si lo hace bien, nunca te vendrán a decir nada. (Trabajador 1, N° caso de estudio 19)

Normalmente por defecto se corrige más que se felicita, aunque aquí también se felicita. Pero, se tiende más a corregir que felicitar. (Trabajador 1, N° caso de estudio 15)

A su vez, en algunas organizaciones los trabajadores también piensan que hay una falta de interés por parte de la gerencia en los problemas de los empleados y que el director no se implica con ellos a nivel profesional ni personal:

Aquí claro el primero es el cliente. Bueno, los trabajadores están ahí pero el primero es el cliente. No quieren implicarse mucho a nivel personal. Por ejemplo, con los trabajadores quieren dejarlo todo lo justo a donde hay que tocar, solo lo profesional y ya está. (Trabajador 1, N° caso de estudio 19)

Además de comparar estas similitudes y diferencias entre alta dirección, gerentes y empleados, consideramos interesante también observar si las posibles diferencias entre estos grupos se observan a nivel organizativo, es decir, si las divergencias se concentran en las mismas organizaciones. En nuestros resultados así ha sido, y observamos que en las organizaciones donde el compromiso de los trabajadores es bajo y el clima laboral no es muy bueno es donde se encuentra más desconexión y divergencia. Finalmente, queremos enfatizar que a lo largo del presente capítulo se pondrá en valor las distintas explicaciones que nos han transmitido los informantes y que, en las ideas y citas mencionadas en el apartado 5.4., si no se dice lo contrario, se debe interpretar que existe concordancia entre las distintas opiniones entre directores generales, mandos intermedios y trabajadores. Cuando este no sea el caso, se detallará que existe discrepancia de opiniones entre sujetos, ya que en estas diferencias son justamente donde hemos podido observar algunos de los resultados más interesantes de la presente investigación.

5.3. DESCRIPCIÓN PRELIMINAR DE LOS FACTORES ANALIZADOS EN LOS CASOS DE ESTUDIO

Tal y como se ha comentado en la introducción de este capítulo, este apartado se centra en explicar descriptivamente los distintos elementos que se han estudiado de forma independiente con el objetivo de familiarizarse con las características de la función de RRHH de las pymes donde se recogieron los datos y entender mejor por qué se seleccionaron para nuestra investigación y la relevancia que tienen en ella.

En la presente investigación hemos observado distintos factores como son características propias de las empresas, aspectos del comportamiento de los altos directivos que influyen en las decisiones relacionadas con la GRH, particularidades de los directores generales, así como variables relacionadas con los trabajadores. Estas características se detallan mejor en la Tabla 5.1., que resume las características de cada empresa en estos términos.

En primer lugar, se ha observado un factor relacionado con las características de las propias empresas, como es el **tamaño**, a modo de lo que en un estudio cuantitativo sería una variable de control. En la presente investigación figuran 3 microempresas, 12 empresas pequeñas y 10 de tamaño mediano.

En segundo lugar, se han estudiado factores relacionados con aspectos del comportamiento de la alta dirección que pueden afectar a la GRH y así poder responder a la primera pregunta de investigación.

De acuerdo con la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984), los gerentes de las organizaciones tienen un impacto directo sobre los resultados organizacionales debido al liderazgo y a las decisiones que deben tomar. Por lo que se refiere al **estilo de liderazgo** de los directivos analizados, se observa que éstos adoptan estilos como el democrático/participativo, el paternalista, el liberal/“Laissez-Faire” y el autoritario. En la Tabla 5.1. se puede observar que el estilo de liderazgo que más predomina es el democrático/participativo, ya que 11 directores adoptan este estilo, seguidamente encontramos el estilo paternalista con 8 directivos, después el liberal/“Laissez-Faire” con 5 directores y finalmente, el autoritario con 1 director. La asignación a cada estilo se realizó a raíz del análisis de la información proporcionada por parte de los directores generales en las preguntas realizadas en las entrevistas (por ejemplo, en las relacionadas con su propia percepción de su rol como gerente o su identificación con diferentes tareas gerenciales o sus maneras de gestionar al personal) y por parte de los trabajadores en las preguntas relacionadas con el estilo de gestión de su director, así como su estilo de comunicación, accesibilidad, tendencia al control o priorización de las personas sobre otros temas empresariales.

En el estilo democrático/participativo (Gonos y Gallo, 2013) se observa como el director involucra a sus trabajadores en la toma de decisiones, delega responsabilidades y escucha activamente. En cambio, en el estilo paternalista (Mussolino y Calabrò, 2014), el director establece una actitud protectora con sus trabajadores y se interesa por los problemas que puedan tener, pero es el propio director quien toma las decisiones, y los trabajadores no están involucrados en ellas. En el estilo liberal/“Laissez-Faire” (Furtner et al. 2013), los trabajadores tienen independencia para realizar sus tareas y son ellos mismos quienes toman decisiones. Además, en muchas ocasiones, se observa como estos directores tienen

una actitud más bien despreocupada. Finalmente, en el estilo autoritario (Zhang y Xie, 2017) el director ordena y controla constantemente las tareas que deben realizar los trabajadores y en ocasiones, no comunica ni informa de ciertas decisiones.

En nuestra investigación, los distintos estilos de liderazgo se analizan desde una óptica del comportamiento por parte del líder y la alta dirección, por lo que el rol que desempeñan los directivos en muchas ocasiones es dual. De ese modo, los directivos de las pymes tienen la oportunidad de estar activos en un mayor número de dominios discrecionales, influir directamente en los resultados y promover una mayor receptividad al liderazgo, en consecuencia, los empleados de las pymes son más propensos a buscar señales de su líder y consultar con ellos posibles aclaraciones o garantías respecto posibles decisiones (Ling et al. 2008).

El siguiente factor analizado ha sido el **tiempo de dedicación** que tiene la alta dirección a temas de GRH de su organización. Por lo que se observa, la mayoría de directivos consideran que sus trabajadores son importantes para la empresa, pero el tiempo de dedicación no es el mismo entre ellos. En la Tabla 5.1. vemos como 6 directivos tienen una dedicación alta, 11 directivos media y 8 baja, por lo que estos últimos no dedican las suficientes horas ni el tiempo necesario a la GRH.

Por último, tal y como se ha explicado en el Capítulo 3, la **teoría X** y la **teoría Y** también nos ha servido para explorar el comportamiento que desarrollan los altos directivos frente a sus subordinados. En este sentido, en nuestra investigación, la teoría que adopta la práctica totalidad de los directivos analizados es la teoría Y. En los datos se observa como estos directivos fomentan el bienestar del trabajador para que la motivación esté presente, involucran a los trabajadores en la toma de algunas decisiones, delegan responsabilidades y generan un clima de confianza. Consideramos que ese hallazgo aporta interés a la literatura sobre la teoría X y la teoría Y de McGregor (1960) en relación a la GRH, ya que contrasta y ayuda a entender mejor la tendencia existente sobre aplicar la teoría Y en las pymes y en sector hotelero. Aun así, cabe decir que este factor no nos servirá para realizar diferenciaciones en cuanto al análisis de nuestros resultados debido a la poca variabilidad encontrada, por lo que no se podrá utilizar para relacionarlo con otros elementos de nuestro modelo. Frente a este inesperado resultado donde los comportamientos de únicamente un gerente eran conmensurables con la teoría X, nos

preguntamos si podría haber un elemento de deseabilidad social (Burhan et al. 2020) por el que los gerentes entrevistados dieran explicaciones con respuestas más deseables y socialmente esperadas. Sin embargo, las respuestas de trabajadores y mandos intermedios de las mismas empresas no dieron lugar a dudar de que las prácticas expuestas por los gerentes correspondieran a una gestión de teoría Y, como puede observarse en las siguientes citas. Por tanto, aunque no dio pie al análisis de relaciones con otros factores, se mantuvo como válida la codificación como teoría Y para la mayoría de los gerentes entrevistados:

Es importante confiar en tu gente, en tu equipo. Un director no puede predicar algo que tú mismo no haces, es muy importante que la gente vea que lo que dices tú también lo estás haciendo. Y evidentemente, dar ejemplo y dejarlos trabajar. Para mí son los factores claves para poder gestionar correctamente las personas, con ello tienes mucho ganado. (Director General, N° cas de estudio 21)

Para nosotros es muy importante, porque, al fin y al cabo, nosotros trabajamos con personas, no somos una factoría, nos dedicamos al sector servicio y somos personas que trabajamos con personas, necesitamos que el personal nos funcione bien, esté contento, para que el trabajo salga bien. Yo si tengo un trabajador que tiene problemas personales, que no se encuentra bien, como esta persona trata con otras personas necesito que esté bien y con energía. (Director General, N° caso de estudio 14)

Con similares percepciones por parte de los trabajadores:

Nos deja hacer por nuestra cuenta. Es flexible, confía 100% con nosotros, no nos dice lo que tenemos que hacer y lo que no debemos hacer, sino que directamente confía en que sabemos hacer nuestro trabajo y en que siempre tomaremos la mejor decisión. Tenemos bastante autonomía. (Trabajador 1, N° caso de estudio 4)

Yo creo que para él los trabajadores somos importantes y nos tiene mucho aprecio. Siempre nos dice que somos un buen equipo y que gracias a ello el hotel y el restaurante funcionen. Sí que es importante que los números salgan o que los clientes se vayan satisfechos, pero también creo que para él somos importantes. (Trabajador 2, N° caso de estudio 10)

En resumen, en este primer bloque vemos que existe variabilidad en algunos de los factores analizados. En primer lugar, por lo que se refiere al liderazgo, diferenciamos cuatro estilos de liderazgo en los directivos analizados (democrático/participativo, paternalista, liberal/“Laissez-Faire” y autoritario). En segundo lugar, también encontramos variabilidad en el tiempo de dedicación (alto, medio o bajo) por parte de los directivos a la GRH. Finalmente, en tercer lugar, en la teoría X y teoría Y se encuentra casi nula variabilidad, ya que los comportamientos de todos los directivos excepto uno son comparables con la teoría Y.

En tercer lugar, para observar como los comportamientos de los altos directivos hasta ahora descritos dan forma a la función de RH de sus empresas, se han considerado las siguientes características de esta función: Primeramente, se estudió si estas pymes adoptan **prácticas de RRHH formales o informales**. En la Tabla 5.1. se observa como en 12 empresas se implementan prácticas de RRHH formales y en 13 informales. También se tuvo en cuenta si estas prácticas son **planificadas o ad-hoc**, distinguiendo como 13 son planificadas y 12 ad-hoc. Asimismo, en las empresas analizadas encontramos 8 **con departamento de RRHH** y 17 **sin departamento de RRHH**. Por ende, se observa como hay empresas que tienen las prácticas de RRHH formales y planificadas, pero no tienen departamento de RRHH. Aun así, existe alguna empresa de tamaño mediano con departamento de RRHH que tiene la capacidad para tomar decisiones más estratégicas y en estos casos, se observa como las políticas de RRHH son más formalizadas y planificadas. Además, en algunas de las pymes analizadas, el departamento de RRHH tiene cierta capacidad de decisión, aunque en la gran mayoría, el director general es quien toma las decisiones empresariales ya que no poseen departamento de RRHH.

Con relación a lo anteriormente explicado y atendiendo a políticas específicas de RRHH, nuestros resultados muestran como las empresas con departamento de RRHH y con una formalización de la GRH siguen unos patrones generales parecidos. Por ejemplo, una de las políticas de RRHH que están más formalizadas es la **selección**, donde algunos directores generales nos cuentan con más exactitud cuál es el proceso a seguir en su organización:

Hay varias vías en función de la complejidad del puesto de trabajo: por la vía de nivel más bajo que sería para buscar operarios, normalmente lo hacemos nosotros directamente por Infojobs. Si subimos el nivel de jefes intermedios o responsables de departamento a veces lo hacemos nosotros y a veces lo subcontratamos a empresas de selección. Si son perfiles más complicados como pueden ser ingenieros nos solemos mover por LinkedIn. (Director General, N° caso de estudio 21)

La primera persona que hace las entrevistas siempre es la responsable de RRHH ya que así hacemos una amplia criba de personal para así conocerlos y se les explica la dinámica de la empresa. Entonces, normalmente en la segunda entrevista se implica el jefe del departamento y, por tanto, si el jefe de departamento considera que es la persona idónea, me la presenta para así dar mi visto bueno, eso en el caso de que sea personal base. En el caso de un jefe de departamento, se implica RRHH, yo y el director de operaciones. Quiero decir que en ese momento en el que se trata de un jefe, hacemos la entrevista entre ambos. (Director General, N° caso de estudio 19)

Otra política de RRHH que las empresas con departamento de RRHH tienden a tener más formalizada es la **formación**, aunque a veces son empresas externas quienes la imparten:

RRHH es quien lo organiza, aunque me los enseña, los revisamos y entre todos decidimos cuáles son los que más se adaptan a nosotros. RRHH buscan qué cursos pueden interesar y buscar quién les hará, quién participará, dónde... Normalmente los hacemos aquí en el hotel por volumen de gente, pero no la hacemos nosotros, nos lo hacen los externos, nosotros no estamos especializados. (Director General, N° caso de estudio 11)

Sí, yo diría que mucha. Desde Office y herramientas informáticas a temas más técnicas de ingeniería. De hecho, una partida bastante importante del presupuesto la dedicamos a formación. (Director General, N° caso de estudio 21)

Por lo contrario, tanto las empresas que tienen políticas de RRHH formalizadas como las que no, la **evaluación del rendimiento** no tiende a seguir un registro formal:

No hago una evaluación por escrito, pero sí que me fijo si van cumpliendo los objetivos de trabajo. (Director General, N° caso de estudio 9)

Ahora mismo de manera más informal, estamos trabajando para que el plan 19-21 sea más formal y hacerlo cada 3 o 6 meses. (Director General, N° caso de estudio 21)

Aun y sin tener sistemas formales de evaluación del desempeño, algunos directivos comentan que sí tienen en cuenta la valoración de sus empleados como base para tomar decisiones:

Sí, cada responsable de departamento, a raíz de esto por ejemplo yo sé a quién puedo poner a cada turno. (Director General, N° caso de estudio 1)

Así pues, podemos afirmar que, de acuerdo con la literatura, en las pequeñas empresas existen menos probabilidades de tener políticas de RRHH formales (Westhead y Storey, 1997, 1999). A causa de esto, las actividades de RRHH a menudo se convierten en responsabilidad de los gerentes (Longenecker et al. 1994) en lugar de los profesionales de RRHH (Cardon y Stevens, 2004). Este hecho se debe a que muchas de estas empresas tienen recursos limitados para poder implementar políticas de RRHH formalizadas, a que la mayoría no tiene un departamento de RRHH consolidado y a que es la propia dirección o los propios directores de línea quiénes se hacen cargo del funcionamiento de la GRH.

En cuarto lugar, y para poder responder a la segunda pregunta de investigación, se han observado variables que describen particularidades relevantes de la alta dirección y que son típicamente estudiadas por la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984). Estas variables son, en primer lugar, la **educación** y la **experiencia**. Según Hambrick y Mason (1984) la educación, tanto el nivel de educación formal como el tipo de educación más especializada, proporcionan una base de conocimiento y competencia de un individuo. En nuestra muestra encontramos que la mayoría de directores tienen estudios superiores en Turismo o Administración y Dirección de Empresas. Por lo que se refiere a la experiencia, Karami et al. (2006) considera que los directivos con experiencia profesional previa en cargos de dirección ponen más énfasis en el desarrollo formal de la estrategia empresarial y que las experiencias previas hacen que los gerentes tengan un

mejor desempeño organizacional. La gran mayoría de los directivos analizados tienen experiencia previa en dirección y subdirección y llevan bastantes años en el cargo, por ejemplo, el director del caso de estudio nº 18 (ver Tabla 5.1.) lleva 20 años ejerciendo como director en la misma empresa.

En la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984), la **edad** de los directivos se considera también un indicador importante. En nuestra investigación, la edad es otro de los factores que se ha analizado, permitiéndonos observar que la mayoría de directores se encuentran entre dos franjas de edad (40-49 años y 50-59 años). Del mismo modo, se observa que hay pocos directivos jóvenes (entre 30-39 años únicamente tenemos 3 casos) y en el otro extremo, entre 60-69 años solo existe un caso.

Por último, se ha considerado oportuno observar quién es el **propietario** de la organización. Según Messersmith y Wales (2011) el estilo del propietario tiene un efecto importante en los enfoques de los RRHH en las pymes, incluso en la medida en que la filosofía de RRHH puede determinar el éxito o no de la orientación empresarial. En la mayoría de pymes de nuestra muestra, el propietario no es la misma persona que el director general, y solamente en unos pocos casos propiedad y dirección coinciden en la misma persona.

En este tercer bloque se encuentra variabilidad en la mayoría de las variables presentadas. En la educación vemos como hay más directivos con estudios superiores que con estudios secundarios. En la experiencia no hay variabilidad ya que en general los altos directivos han sido directores o subdirectores anteriormente. En la edad sí que encontramos variabilidad, aunque la gran parte de directivos se encuentran en dos franjas de edad (40-49 años y 50-59 años). Finalmente, en la propiedad también hay variabilidad puesto que hay más no propietarios que propietarios.

Finalmente, para responder a la tercera pregunta de investigación, se ha querido ver la relación entre el tipo de GRH implementada y su efecto en los empleados. Para poder observar esta relación, ha sido necesario plantearnos variables relacionadas con los empleados como por ejemplo, el nivel de **compromiso** que tienen los trabajadores con la organización, el **clima laboral** que perciben, así como el grado de **rotación** y **absentismo**. La mayor parte de esta información se ha adquirido con las entrevistas a los propios trabajadores, por lo que nos ha sido muy útil para poder contrastarla con las

opiniones de los directivos. La gran mayoría de trabajadores se sienten comprometidos con la empresa y al mismo tiempo, consideran que existe un buen clima laboral. Por último, en referencia a la rotación y el absentismo, tanto empleados como los directores, consideran que las tasas son realmente bajas. En relación con los bajos niveles de absentismo, es posible que se deban no solo a niveles altos de compromiso afectivo, sino también al miedo a perder el empleo en un contexto socio-económico adverso.

Por consiguiente, en el cuarto bloque hallamos diferentes grados de variabilidad según los elementos analizados. Primeramente, respecto al compromiso de los empleados vemos como en 15 empresas los trabajadores están altamente comprometidos, en 8 empresas hay un nivel medio y en 2 existe un compromiso bajo con la organización. Seguidamente, en el clima laboral hay poca variabilidad ya que se observa que 22 organizaciones consideran que el clima es bueno y 3 malo. En cuanto a la rotación, 18 empresas consideran que no tienen rotación y 7 sí, por lo que existe variabilidad. Por último, en el absentismo no se encuentra ninguna variabilidad, ya que todas las empresas participantes han reportado, tanto por parte de empleados como sus gerentes, que su personal tiende a no faltar al trabajo. Por ello, el absentismo no va a ser un factor que podamos utilizar en este estudio para responder a la pregunta de investigación 3, donde se intentaría identificar diferentes grados de absentismo entre empresas con diferentes prácticas.

Así pues, cada uno de estos factores analizados nos sirve para observar la diversidad existente en la GRH entre las distintas organizaciones estudiadas y a la vez, conocer si se sigue un mismo patrón en la mayoría de las pymes (como en el caso del absentismo) o hay pluralidad de modelos (como en el caso de los estilos de liderazgo). A continuación, en la Tabla 5.1. se resumen las variables analizadas de la presente investigación:

| Nº Estudios de caso | Tamaño | Características Alta Dirección | | | | Comportamiento Alta Dirección | | | Prácticas RRHH | | | Resultados | | | |
|---------------------|---------|--------------------------------|--------------------------|-------|-----------|-------------------------------|----------------------|--------------------|------------------|---------------------|------------|------------|-------|----------|------------|
| | | Educación | Experiencia | Edad | Propiedad | Estilo liderazgo | Tiempo de dedicación | Teoría X/ Teoría Y | Formal/ Informal | Ad-Hoc/ Planificado | Dept. RRHH | Compromiso | Clima | Rotación | Absentismo |
| 1 | Pequeña | Superiores | Dirección | 50-59 | No | Liberal/ "Laissez-Faire" | Media | Teoría Y | Formal | Planificado | No | Bajo | Malo | No | No |
| 2 | Mediana | Secundarios | Recepción y Dirección | 30-39 | No | Democrático/ Participativo | Media | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | Sí | No |
| 3 | Pequeña | Superiores | Dirección | 50-59 | Sí | Paternalista | Media | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Medio | Bueno | No | No |
| 4 | Pequeña | Secundarios | Subdirección y dirección | 40-49 | Sí | Paternalista | Media | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | No | No |
| 5 | Pequeña | Superiores | Dirección | 50-59 | No | Paternalista | Alta | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Medio | Bueno | No | No |
| 6 | Pequeña | Superiores | Dirección | 40-49 | No | Paternalista | Media | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | No | No |
| 7 | Micro | Superiores | Dirección | 50-59 | Sí | Democrático/ Participativo | Media | Teoría Y | Informal | Planificado | No | Alto | Bueno | No | No |
| 8 | Pequeña | Secundarios | Administración | 40-49 | Sí | Paternalista | Alta | Teoría Y | Informal | Planificado | No | Alto | Bueno | Sí | No |
| 9 | Pequeña | Superiores | Dirección | 50-59 | No | Autoritario | Baja | Teoría X | Formal | Planificado | Sí | Medio | Bueno | Sí | No |
| 10 | Mediana | Superiores | Dirección | 60-69 | No | Democrático/ Participativo | Alta | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | Sí | No |

(Continúa)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------|-------------|-----------------------------|-------|----|---------------------------------|-------|----------|----------|-------------|----|-------|-------|----|----|
| 11 | Mediana | Secundarios | Dirección | 50-59 | No | Democrático/ Participativo | Baja | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | Sí | No |
| 12 | Mediana | Superiores | Dirección | 40-49 | No | Democrático/ Participativo | Media | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | No | No |
| 13 | Mediana | Superiores | Dirección | 50-59 | No | Liberal/ “Laissez- Faire” | Baja | Teoría Y | Formal | Planificado | No | Medio | Malo | No | No |
| 14 | Pequeña | Superiores | Subdirección | 50-59 | No | Paternalista | Baja | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | No | No |
| 15 | Mediana | Superiores | Dirección | 50-59 | No | Liberal/ “Laissez- Faire” | Baja | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | No | No |
| 16 | Mediana | Superiores | Dirección | 40-49 | No | Democrático/ Participativo | Alta | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | No | No |
| 17 | Pequeña | Superiores | Dirección | 40-49 | No | Democrático/ Participativo | Media | Teoría Y | Formal | Ad-Hoc | No | Alto | Bueno | Sí | No |
| 18 | Pequeña | Superiores | Subdirección y dirección | 50-59 | Sí | Paternalista | Media | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Medio | Bueno | No | No |
| 19 | Mediana | Superiores | Subdirección y dirección | 30-39 | No | Democrático/ Participativo | Media | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Medio | Bueno | No | No |
| 20 | Micro | Secundario | Dirección | 50-59 | No | Paternalista | Media | Teoría Y | Formal | Planificado | No | Alto | Bueno | Sí | No |

(Continúa)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---------|------------|--------------------------|-------|----|----------------------------|------|----------|----------|-------------|----|-------|-------|----|----|
| 21 | Mediana | Superiores | Subdirección y dirección | 40-49 | No | Democrático/ Participativo | Alta | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | No | No |
| 22 | Pequeña | Secundario | Dirección | 30-39 | Sí | Liberal/ "Laissez-Faire" | Baja | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Medio | Bueno | No | No |
| 23 | Pequeña | Secundario | Administración | 50-59 | No | Liberal/ "Laissez-Faire" | Baja | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Bajo | Malo | No | No |
| 24 | Micro | Secundario | Deportes | 40-49 | Sí | Democrático/ Participativo | Alta | Teoría Y | Informal | Ad-Hoc | No | Medio | Bueno | No | No |
| 25 | Mediana | Superiores | Subdirección y dirección | 40-49 | Sí | Democrático/ Participativo | Baja | Teoría Y | Formal | Planificado | Sí | Alto | Bueno | No | No |

Tabla 5.1. Resumen de la descripción de las variables analizadas.
 Fuente: Elaboración propia

5.4 RESULTADOS

Para la exposición de los resultados que se presentan en este apartado hay que tener en cuenta algunas cuestiones sobre la forma en la que éstos serán presentados:

1. Como en la mayoría de estudios cualitativos, en este trabajo se ha recogido una gran cantidad de información. Para no plasmar su análisis de manera sobrecargada, en este apartado se exponen los resultados del análisis acompañadas únicamente de algunas citas representativas de los entrevistados para que ilustren mejor cada concepto o idea.
2. En cada una de las citas se nombra al tipo de informante entrevistado y el número de estudio de caso al que pertenece (ver Tabla 5.1.). Para asegurar el anonimato y la confidencialidad de los participantes, no se han mencionado sus nombres.

En las siguientes tres secciones de este apartado se explican los resultados obtenidos siguiendo la estructura de las preguntas de investigación explicadas en el Capítulo 3:

- P1: ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?
- P2: ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?
- P3: ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

5.4.1. ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?

La gran mayoría de estudios de la literatura de GRH en pymes consideran que las prácticas de GRH en las pequeñas empresas son deficientes y que la pobreza en la teorización de este fenómeno ha comportado la construcción de conceptos difusos, que son difíciles de llevar a la práctica (Marlow, 2006). Según trabajos realizados por Hornsby y Kuratko (1990), De Kok y Uhlaner (2001) y Cardon y Stevens (2004), las pymes son menos propensas a adoptar sistemas formales en políticas de RRHH como son la contratación, la selección, la formación, la evaluación y la retención de empleados. Allen

et al. (2013) consideran que para comprender completamente estos sistemas de prácticas de RRHH en el contexto de las pymes es necesario entender cómo la alta dirección plantea e implementa su sistema de prácticas de RRHH. Finalmente, Hornsby y Kuratko (2003) indican que la falta de estructura y sofisticación de prácticas de RRHH en pymes hace que el líder de la organización sea el responsable del diseño e implementación de cualquier sistema de RRHH.

En esta pregunta de investigación se ha querido observar si algunos aspectos del comportamiento de la alta dirección están relacionados con la GRH que se implementa en las pymes estudiadas. A continuación, se muestran los hallazgos encontrados:

Como podemos apreciar en la anterior tabla (ver Tabla 5.1.), en las empresas analizadas existe diversidad en los **estilos de liderazgo** adoptados por los directivos. Tal y como se ha mencionado en el apartado 5.3., nuestros resultados indican que el estilo de liderazgo más adoptado por la alta dirección es el democrático/participativo (11 directores). En las organizaciones donde existe un liderazgo democrático/participativo se observa como las políticas de RRHH son más bien formalizadas (8 directivos de 11) y la GRH está planificada. Respecto al estilo paternalista (8 directivos), sucede todo lo contrario que en el estilo de liderazgo anterior, ya que vemos como la mayoría de directivos utilizan prácticas de RRHH informales y ad-hoc. Seguidamente, en el estilo liberal/“Laissez-Faire” (5 directores) existe más variabilidad, 3 directivos tienen las políticas de RRHH informales y ad-hoc y 2 directivos formales y planificadas. Por último, en el estilo de liderazgo autoritario (1 director) la GRH es formal y planificada.

En las siguientes citas se ilustra un caso de estudio donde el director general adopta un estilo de liderazgo democrático/participativo y las políticas de RRHH implementadas son formales:

Intento hacerlo bien, escuchando mucho al comité de empresa, intentar buscar soluciones con los problemas que tenga cualquier departamento. Sí que es cierto que estás un poco entre la espada y la pared. Esto es una empresa que tiene que dar unos beneficios e intentas hacerlo bien. Es muy difícil gestionar las personas y entenderse con ellas, pero para mí es lo principal. Escucharlas, normalmente cuando la gente se queja acostumbra a tener razón, y a veces pedimos más de lo

que tenemos que pedir. Escuchar mucho y donde hay problemas reales intentar buscar soluciones y equilibrio. Es bueno dejar que se impliquen con la empresa, que tengan su criterio, esto hace que entonces haya más comunicación entre todos. (Director General, N° caso de estudio 11)

En esta empresa las políticas de RRHH son formales ya que, en primer lugar, cuentan con un departamento de RRHH:

Tenemos un departamento de personal. Un departamento que hace todas las contrataciones, habla con el comité de empresa, diseñan las posibles formaciones que deben de realizar los trabajadores, buscan qué cursos pueden interesar, quien los hará, donde se realizarán, quien participará. RRHH es quien los diseña y juntamente los revisamos y decidimos cuáles son los que se adaptan mejor a nosotros. También se dedica a temas de riesgos laborales. Tenemos un departamento exclusivo para todo esto. (Director General, N° caso de estudio 11)

A modo de ejemplo, en la política de selección del personal, las funciones que realiza el departamento de RRHH son:

Para la selección, poner anuncios en internet, al INEM y también trabajamos con ayuntamientos. Las entrevistas las organizan desde el propio departamento de RRHH, también gestiona el tema de los currículums... Toda la gestión la hacen desde allí y eligen al candidato con los jefes de departamento. El primer contacto lo hace el departamento de RRHH pero cuando ya tiene 3 o 4 candidatos, se realiza la entrevista final y la elección la hace el jefe de departamento. En algunas ocasiones, dependiendo del puesto de trabajo, también estoy yo, ya que, por ejemplo, los jefes de departamento normalmente los elegimos la gerencia. (Director General, N° caso de estudio 11)

A continuación, se muestra un caso de estudio donde el liderazgo del director es paternalista y las políticas de RRHH informales:

Considero que soy una persona que no me gusta imponerme a nadie. Me gusta mucho empatizar con la gente y que todos estemos bien. Les hago sentir que soy un compañero más y les ayudo a hacer sus tareas... Si estuviera en el lugar que están mis trabajadores no me gustaría tener nadie autoritario y que piensa que las cosas se hacen como dice el jefe y punto... Me siento mejor si los ayudo porque creo que así ellos también me ayudan y sabes que si tratas bien a tus trabajadores, ellos tratarán bien al cliente. (Director General, N° caso de estudio 4)

En esta empresa las prácticas de RRHH eran informales, y su departamento de RRHH realiza funciones más bien administrativas, sin establecer políticas formales:

Organizar las vacaciones de cada persona, organizar un poco más los horarios, si el fin de semana hace falta más o menos gente... para seleccionar personal que podamos necesitar damos voz a las dos bolsas de trabajo del pueblo y ellos mismos nos lo gestionan y después yo hago una breve entrevista al candidato y decido...en principio no realizamos formación pero informamos a nuestros trabajadores de posibles cursos que podrían ser interesantes para ellos y si alguien está dispuesto a hacerlo sabe que está subvencionado. (Director General, N° caso de estudio 4).

El siguiente comportamiento analizado es el **tiempo de dedicación** de la alta dirección hacia la GRH. Este factor se ha clasificado en función de si se consideraba que la dirección tenía dedicación alta, media o baja. Respecto a los resultados vemos que, en la dedicación alta hay 6 directivos, de los cuáles 4 tienen en su empresa una GRH informal y 2 formal. En estos 2 últimos casos la empresa cuenta con departamento de RRHH, en cambio, en los otros 4 es el propio directivo quien decide la GRH. En la dedicación media se encuentran 11 directivos, dónde 5 implementan la GRH de manera informal y 6 de manera formal. Finalmente, en la dedicación baja con 8 directivos, la mitad tiene la GRH informal y la otra formal. De ese modo, el análisis del tiempo de dedicación a temas de gestión de personas no nos permite encontrar ninguna relación entre la dedicación temporal de la alta dirección y las características de las prácticas de RRHH concretas que se acaban realizando.

Aunque en general los directivos no dedican las suficientes horas ni el tiempo necesario a la gestión del personal, ya que su rol no es tanto de gestor de personas sino que se

definen más como gestores de números o de ventas, en nuestros resultados vemos como en general, los directivos están preocupados por la GRH. De hecho, en la mayoría de empresas analizadas, los directivos afirman que la GRH es una prioridad para ellos y consideran que el personal es clave a la hora de prestar un buen servicio. Sin embargo, encontramos que en muchas de estas mismas empresas se invierten y dedican pocas horas a la GRH. En general, observamos que la participación de los directivos en dicho ámbito es circunstancial y ad-hoc, esto es, guiada por la necesidad de solucionar los problemas más urgentes o graves, tal y como ponen de manifiesto las siguientes citas.

Mi función es dirigir el hotel y que todo funcione y que el cliente tenga todas sus necesidades cubiertas, no las necesidades de un trabajador en concreto, por eso existe la figura del jefe de departamento. Yo no suelo atender al personal directamente, sino que pasa todo por el jefe de departamento, nunca hago una reunión con alguna persona del hotel sin su supervisor/jefe delante. (Director General, N° caso de estudio 11)

Yo creo que no lo suficiente porque siempre tengo algo que hacer. (Director General, N° caso de estudio 9)

10% como máximo. Desafortunadamente, mi intervención en la gestión del personal es sólo cuando hay problemas realmente graves que no pueden ser solucionados en otro nivel. (Director General, N° caso de estudio 13)

Así pues, en nuestros hallazgos vemos como el hecho de que la mayor parte de empresas no tenga departamento de RRHH o alguna persona que se dedique total o parcialmente, provoca que los directores generales e incluso algunos directores de línea tengan que ocuparse de la GRH. Esto conlleva que en muchas ocasiones el rol que desempeñan los directores generales sea dual, ya que no solo dirigen las estrategias empresariales, como sí hacen los gerentes de organizaciones grandes, sino que a su vez deben colaborar en la implementación de estas estrategias, al igual que lo hacen los gerentes operativos de las empresas más grandes.

Finalmente, a modo de resumen, en la siguiente tabla (Tabla 5.2.) se pueden observar los principales resultados encontrados sobre la primera pregunta de investigación:

| Comportamiento Alta Dirección | Principales Resultados |
|-------------------------------|---|
| Estilo de liderazgo | <ul style="list-style-type: none"> - Democrático/Participativo: Políticas RRHH formales y planificadas. - Paternalista: Políticas RRHH informales y ad-hoc. - Liberal/“Laissez-Faire”: Sin un patrón claro. - Autoritario: Sin un patrón claro. |
| Tiempo de dedicación | <ul style="list-style-type: none"> - Alta: Sin un patrón claro. - Media: Sin un patrón claro. - Baja: Sin un patrón claro. |
| Teoría X/Teoría Y | <ul style="list-style-type: none"> - Sin hallazgos (la mayoría son Teoría Y). |

Tabla 5.2. Principales resultados de la pregunta de investigación 1.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2. ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?

En esta sección nos preguntamos por los antecedentes que puedan explicar los comportamientos de los directivos en términos de estilo de liderazgo, orientación X o Y, y tiempo de dedicación a la GRH en sus organizaciones. En concreto, se ha estudiado si las características individuales como la educación, la experiencia, la edad y la propiedad de los altos directivos estudiados tienen alguna relación con los comportamientos que adoptan.

Antes de empezar con la exposición de los resultados, debemos mencionar que en este apartado no se ilustran citas debido a que toda la información adquirida acerca de las características de la alta dirección se recopiló a través del formulario que se proporcionó a los directivos. Este formulario se encuentra anexo al final de la presente tesis.

A continuación, se explican los resultados hallados en la segunda pregunta de investigación. En primer lugar, se identifican las relaciones encontradas entre las características de la alta dirección y el estilo de liderazgo:

Entre la relación **educación y liderazgo** encontramos que la mayoría de altos directivos con un nivel de educación superior y secundario son líderes o bien democráticos/participativos o bien paternalistas. En cuanto a la **experiencia y liderazgo**, observamos que la gran mayoría de directivos con experiencia previa en dirección son democráticos/participativos y también paternalistas. En la **edad y liderazgo** vemos que en general los que tienen entre 40-49 años son más bien democráticos/participativos y los de 50-59 son o paternalistas o liberal/“Laissez-Faire”. Finalmente, respecto a la **propiedad**, entre los que no son propietarios, la mayoría son democráticos/participativos y los que sí son propietarios son más bien paternalistas.

Los datos de este bloque no nos ofrecen patrones claros en cuanto a los nexos explicados anteriormente, pero se han identificados características de los directivos que pueden crear posibles perfiles, como por ejemplo:

1. Los altos directivos con un liderazgo democráticos/participativos tienen estudios superiores, son más jóvenes (entre 40-49 años) y no son propietarios y,
2. Los directivos paternalistas tienen menos estudios, la mayoría se encuentran entre los 50-59 años y son propietarios.

En segundo lugar, se exponen los vínculos hallados entre las características de la alta dirección y el tiempo de dedicación que tiene los altos directivos en la GRH:

Con respecto al vínculo entre **educación y dedicación**, la mayoría de directivos con estudios superiores tienen una dedicación media y los que tienen estudios secundarios entre media y baja. En la **experiencia y dedicación** encontramos que, en general, los directivos con experiencia previa en dirección tienen una dedicación media. En referencia a la **edad y a la dedicación** vemos como los que tienen entre 40-49 años tienen una dedicación alta-media y los que tienen 50-59 años tienen una dedicación media-baja. Finalmente, en cuestión de **propiedad y dedicación** los que son propietarios tienen una dedicación media y los que no son propietarios tienen una dedicación entre media y baja. Así pues, se identifican también ciertos perfiles encontrados en este bloque:

1. Los directivos con una dedicación alta-media tienen estudios superiores, tienen más experiencia, son más jóvenes (entre 40-49 años) y son propietarios y,
2. Los directivos con una dedicación media-baja tienen estudios secundarios, tienen menos experiencia, se encuentran entre los 50-59 años y no son propietarios.

Por último, a modo de compendio, en esta pregunta se han detectado algunas relaciones entre las características específicas de la alta dirección y los comportamientos sobre la gestión de personas que adoptan los directivos. Estas relaciones se han hallado en algunos elementos combinados que configuran el perfil de algunos directivos y explican y denotan el posible estilo en el que terminan liderando o el grado de dedicación que tienen hacia la GRH. En la siguiente tabla (Tabla 5.3.) se pueden observar los principales resultados hallados en la segunda pregunta de investigación:

| Características Alta Dirección | Principales Resultados |
|--------------------------------|--|
| Educación | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Educación superior: Democrático/Participativo. - Educación secundaria: Paternalista. • Tiempo de dedicación: <ul style="list-style-type: none"> - Educación superior: Media. - Educación secundaria: Media/Baja. |
| Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Democrático/Participativo y paternalista. • Tiempo de dedicación: <ul style="list-style-type: none"> - Media. |
| Edad | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Entre 40-45 años: Democrático/Participativo. - Entre 50-59 años: Paternalista y Liberal/“Laissez-Faire”. • Tiempo de dedicación: <ul style="list-style-type: none"> - Entre 40-45 años: Alta/Media. - Entre 50-59 años: Media/Baja. |
| Propiedad | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo: <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios: Paternalista. - No Propietarios: Democrático/Participativo. • Tiempo de dedicación: <ul style="list-style-type: none"> - Propietarios: Media. - No Propietarios: Media/Baja. |

Tabla 5.3. Principales resultados de la pregunta de investigación 2.

Fuente: Elaboración propia

5.4.3. ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

Por último, en la tercera pregunta de investigación se ha analizado cómo el tipo de GRH adoptado por parte de la alta dirección (por ejemplo, su grado de formalidad o planificación), el cual está a su vez parcialmente asociado a los comportamientos de la alta dirección (ej. liderazgo), influye en resultados tales como el compromiso, el clima laboral, el absentismo y la rotación.

En primer lugar, respecto a la **formalidad** o **informalidad** de las prácticas de RRHH, no se observa que tenga relación alguna con el nivel de **compromiso** de los empleados, ya que, entre las empresas con prácticas formales, hay 8 con nivel alto de compromiso, 3 con nivel medio y 1 con nivel bajo y en las prácticas informales encontramos 7 con compromiso alto, 5 medio y 1 bajo. Lo mismo sucede con el **clima** laboral, en tanto que las pocas empresas de la muestra donde no se goza de un buen clima están repartidas entre 2 donde las prácticas de RRHH son formales y 1 donde son informales. Asimismo, observamos cómo, en general, la **rotación** en las empresas analizadas es baja y la mayoría implementa prácticas informales. En cambio, entre las organizaciones donde sí existe rotación la mayoría tiene prácticas formales.

En segundo lugar, en términos de si las empresas tienen prácticas de RRHH **planificadas** o decididas **ad-hoc**, vemos que existen distintos niveles de **compromiso** (alto, medio o bajo) tanto si las prácticas de RRHH de las empresas son planificadas como ad-hoc. Con ello detectamos que no existe relación entre estos constructos ya que en las prácticas ad-hoc 6 organizaciones tienen el compromiso alto, 5 medio y 1 bajo y en las empresas con prácticas de RRHH planificadas 9 tienen un nivel alto, 3 medio y 1 bajo. A su vez, tanto si son ad-hoc como planificadas, el **clima** laboral puede ser bueno o malo, por lo que tampoco se encuentra ninguna relación clara. En la Tabla 5.1. vemos como 11 empresas que deciden las prácticas de RRHH ad-hoc tienen un clima laboral bueno y únicamente 1 malo. En las prácticas planificadas sucede lo mismo, ya que 11 empresas tienen un clima laboral positivo y 2 no. En cuestión de **rotación** observamos que 11 empresas con prácticas ad-hoc no tienen rotación y 1 sí pero en cambio, en las empresas planificadas la rotación está más equilibrada ya que 7 dicen no tener rotación y 6 sí. Esto nos induce a pensar que no existe una relación clara entre el grado de planificación de las políticas de RRHH y la rotación.

Por último, en referencia a si las empresas tienen o no **departamento de RRHH** encontramos que, tanto si el **compromiso** es alto como bajo, no se encuentra relación entre éste y la presencia de un departamento especializado. En el caso de las empresas sin departamento de RRHH, vemos 9 empresas con un nivel alto de compromiso, 6 con nivel medio y 2 con nivel bajo, y en las empresas con departamento de RRHH hay 6 con nivel alto, 2 medio y ninguna con nivel bajo. En el **clima**, podemos ver que tampoco hay relación, ya que en las empresas sin departamento de RRHH vemos como 14 consideran que existe un buen clima laboral y 3 malo en cambio, en las empresas con departamento de RRHH todas (8) creen que hay un clima laboral bueno. En la **rotación**, observamos como en las organizaciones sin departamento de RRHH existe una rotación muy baja, ya que 14 empresas afirman que no tienen y solo 3 dicen que sí, en cambio en las empresas con departamento de RRHH 4 consideran que no tienen y 4 que tienen rotación, por lo que tampoco se encuentra ningún vínculo.

De ese modo, en relación con esta pregunta de investigación podemos concluir que, aunque los resultados de nuestro estudio nos muestran que hay pymes con prácticas formalizadas y otras con prácticas totalmente informales, en ambos casos, los niveles de compromiso, clima, rotación y absentismo fueron bastante similares. De la misma manera sucede con las prácticas de RRHH planificadas o dedicadas ad-hoc, donde podemos observar la poca relación existente con el compromiso, el clima, la rotación y el absentismo. Así pues, podemos concluir que no se han observado relaciones claras entre las características de la función de RRHH de las empresas analizadas y los resultados de los trabajadores. Por ello que en este apartado no se presenta una tabla resumiendo los principales resultados.

5.5. REPENSANDO EL MODELO

Los apartados anteriores se han centrado en analizar las preguntas que se han propuesto en la presente investigación. Como se ha podido observar, sin embargo, algunas de las relaciones planteadas inicialmente no se han observado en el análisis de nuestro trabajo empírico. Por ello, y atendiendo al carácter exploratorio de este trabajo, se optó por realizar un análisis adicional abriendo el foco de atención y dejando emerger las relaciones que salieran naturalmente de los datos. Así, el objetivo de este último apartado del capítulo 5 es describir, en base a la lógica inductiva, aquellas relaciones que, a pesar

de no haberse contemplado inicialmente en nuestro modelo teórico preliminar, han resultado ser relevantes para nuestro estudio.

Para ello, en primer lugar se replantea el modelo propuesto en el Capítulo 3 con las modificaciones pertinentes a partir de los resultados obtenidos hasta este punto. Cuando se planteó el modelo original, se diseñó como una cadena lógica entre las características de la alta dirección, sus comportamientos, la función de RRHH y los resultados que se obtienen. En el presente capítulo se ha comprobado como algunas de estas categorías sí están relacionadas entre ellas (comportamientos de la alta dirección - función de RRHH y características de la alta dirección - comportamientos de la alta dirección) pero entre la función de RRHH y los resultados obtenidos con los empleados no se han encontrado evidencias de relación, ya que vemos como las características de las prácticas de RRHH han tenido casi nulo potencial para explicar los resultados en las personas. Por ejemplo, se pueden observar resultados positivos en los trabajadores tanto si reciben políticas de RRHH formales como informales. De ese modo, vistos y analizados los resultados en base a las tres preguntas de investigación iniciales, el modelo planteado en un principio ha podido detectar relaciones entre algunas de sus partes, tal como expresa la Figura 5.1.:

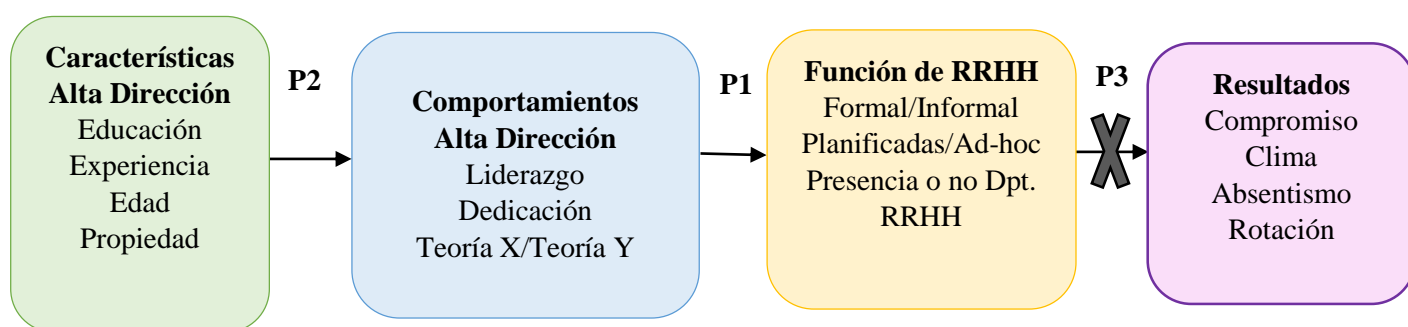


Figura 5.1. Modelo resultante en base a las preguntas de investigación.
Fuente: Elaboración propia

Al no encontrar patrones claros entre el tipo de GRH y los resultados, se consideró pertinente indagar si otras líneas de relaciones entre los elementos considerados podrían generar resultados interesantes.

Así, volviendo a revisar los datos de las entrevistas, llegamos a la conclusión de que, si bien el tipo de función de RH no está necesariamente asociado con los resultados, sí

parece existir una relación entre los **comportamientos de la alta dirección y el compromiso laboral o la rotación**. El liderazgo de los altos directivos (en su mayoría democráticos/participativos y paternalistas) parece sustituir el efecto que las políticas de RRHH formalizadas puedan tener en empresas más grandes. En otras palabras, el tipo de GRH que se lleva a cabo importa menos en la definición de los resultados de la función que el estilo de liderazgo ejercido por el director general. En efecto, los resultados nos indican que en aquellas organizaciones en las que sus líderes son democráticos/participativos o paternalista se observa como las variables compromiso, clima y rotación son buenas. En el caso de los líderes liberal/“Laissez-Faire” el compromiso y el clima es peor, pero no tienen rotación. Por último, en el líder autoritario se observa que el compromiso es medio, tienen un mal clima laboral y además tiene rotación.

En cuanto al tiempo de dedicación, en las empresas donde los directivos tienen una dedicación alta o media a la GRH, los trabajadores están comprometidos y existe un buen clima laboral. En los directivos con dedicación baja encontramos que la mayoría tiene compromiso medio-alto y el clima bueno aunque existen algunos casos donde el clima es malo. En estos casos donde el clima es malo, se podría argumentar que dedicarle tiempo a la GRH no es garantía de tener un clima bueno, pero dedicarle poco tiempo sí que conlleva a no conseguir un clima adecuado en la empresa.

En segundo lugar, en línea con este último ejercicio de análisis inductivo de los datos de este trabajo, también se ha querido investigar una nueva relación entre las categorías del modelo. Esta relación ha sido entre las **características de la alta dirección y la función de RRHH**. A diferencia de lo que se esperaba en base a la Upper Echelons Theory (Hambrick y Mason, 1984), vemos cómo las características personales de los directivos no están relacionadas con la manera que tienen los directivos de decidir sobre la forma precisa que acaba adoptando la GRH de sus empresas. Los hallazgos muestran como la educación y la experiencia no está relacionada con la formalidad de las prácticas de RRHH. De la misma manera sucede con la edad de los directivos, ya que no se observó relación entre ésta y el grado de formalidad ni de planificación en las prácticas de RRHH presentes en sus empresas. Por último, el hecho de ser propietario o no tampoco presenta ninguna relación destacable.

Finalmente, para completar nuestra revisión del modelo planteado inicialmente, también se ha querido observar si el tamaño de las organizaciones de nuestra muestra tendría algún rol en las variables propuestas. Aunque esta variable no esté directamente relacionada con las características personales de los directivos, creemos que es importante para poder entender mejor el contexto en el cual se encuentran las organizaciones analizadas. Además, tal y como se ha mencionado en el apartado 5.3., es una variable relevante, ya que en la literatura de GRH en las pymes se le presta especial atención. De ese modo, el **tamaño** de la organización es otro factor analizado: en la muestra de este estudio hay 3 microempresas (2 tienen una GRH informal y 1 formal), 12 empresas de tamaño pequeño (9 implementan una GRH informal y ad-hoc y 3 formal y planificada), y 10 empresas medianas (2 tienen una GRH informal y ad-hoc y 8 formal y planificada), con lo que podría identificarse un patrón de creciente formalización y planificación a medida que la empresa crece en tamaño. Aun así, existe algún caso específico (ver Tabla 5.1.) donde se observa cómo las empresas analizadas nº 15 y 16 son organizaciones de tamaño mediano y tienen una GRH informal, en cambio, los casos de estudio nº 1, 9 y 17 son empresas pequeñas con una GRH formal. Así pues, en nuestro estudio, aunque existan algunos casos donde el tamaño parece no estar relacionado con la GRH en general, esta variable influye en si las prácticas de RRHH son más o menos formales y si son planificadas o decididas ad-hoc, en el sentido que, cuanto mayor tamaño, más formalización y planificación, como cabría esperar.

Por consiguiente, a raíz de la presente investigación se plantea un nuevo modelo:

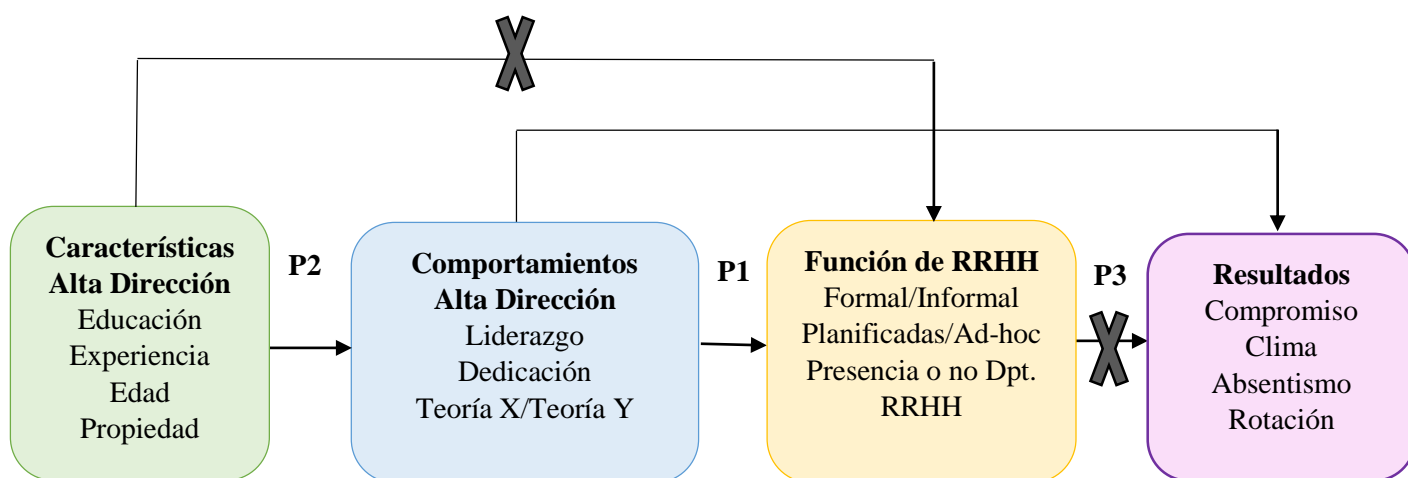


Figura 5.2. Modelo final preguntas investigación.
 Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a título de conclusión, el presente capítulo se ha centrado en detallar los principales resultados de la investigación surgidos del análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas en profundidad. El análisis de datos ha permitido identificar las relaciones y los elementos que forman parte de cómo la alta dirección gestiona la función de RRHH en las organizaciones.

La siguiente fase consiste en discutir los principales resultados hallados, así como presentar las principales contribuciones e implicaciones, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación, todo ello presentado en el próximo Capítulo 6.

5.6. REFERENCIAS

- Allen, M. R., Ericksen, J., y Collins, C. J. (2013). Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management, 52*(2), 153-173.
- Bou-Llusar, J. C., Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., y Escrig-Tena, A. B. (2016). Single- and multiple-informant research designs to examine the human resource management-performance relationship. *British Journal of Management, 27*, 646-668.
- Burhan, M., Swailes, S., Hameed, Z., y Ali, I. (2020). HRM formality differences in Pakistani SMEs: A three-sector comparative study. *Employee Relations, 42*(6), 1513-1529.
- Cardon, M. S., y Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review, 14*(3), 295-323.
- Charmaz, K. (2003). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. En Holstein, J. A. y Gubrium, J. F. (Ed.), *Inside Interviewing. New Lenses, New Concerns*. (1st Ed.). (311-330). Thousand Oaks, CA, USA: SAGE.
- De Kok, J., y Uhlaner, L. M. (2001). Organization context and human resource management in the small firm. *Small Business Economics, 17*(4), 273-291.
- Furtner, M. R., Baldegger, U., y Rauthmann, J. F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*(4), 436-449.
- Gonos, J. y Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management, 18*(2), 157-168.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review, 9*(2), 193-206.

- Hornsby, J. S., y Kuratko, D. (1990) Human resource management in small business: Critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18.
- Hornsby, J., y Kuratko, D. (2003). Human resource management in US small business: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.
- Karami, A., Analoui, F., y Kakabadse, N. (2006). The CEOs' characteristics and their strategy development in the UK SME sector: An empirical study. *Journal of Management Development*, 25(4), 316-24.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., y Veiga, J. (2008). Impact of transformational CEOs on the performance of small-to medium-sized firms: Does organizational context matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 923-934.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., y Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati, Ohio, USA: South Western Publishing.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16, 467-477.
- McGregor, D. M. (1960). *The Human side of enterprise*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Messersmith, J. G., y Wales, W. J. (2011). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
- Mussolino, D., y Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Westhead, P., y Storey, D. J. (1997). *Training provision and the development of small and medium-sized enterprises*. Research Report nº 26. London, UK: To the Educational Resources Information Center.
- Westhead, P., y Storey, D. J. (1999). Training provision and the development of small and medium-sized enterprise: A Critical review. *Scottish Journal of Adult and Continuing Education*, 5(1), 35-41.

Zhang, Y., y Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: A role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.

Capítulo 6

CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

6.1. INTRODUCCIÓN

6.2. RESUMEN DE RESULTADOS

6.2.1. Respuesta a las preguntas de investigación planteadas

6.2.2. Reconfiguración del modelo y otros resultados

6.3. DISCUSIÓN

6.4. IMPLICACIONES

6.4.1. Implicación teórica

6.4.2. Implicación práctica

6.5. LIMITACIONES

6.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.7. REFERENCIAS

6.1. INTRODUCCIÓN

Con este capítulo se concluye la presente investigación. En él se responde de manera resumida a las preguntas de investigación planteadas y se presenta un resumen de los resultados adicionales hallados en la reconfiguración del modelo (apartado 6.2.). Seguidamente, se detalla la discusión de la presente tesis (apartado 6.3.), se explican las principales implicaciones del estudio (apartado 6.4.), se indican cuáles son sus limitaciones (apartado 6.5.) y, finalmente, se presentan futuras líneas de investigación (apartado 6.6.)

6.2. RESUMEN DE RESULTADOS

El propósito de este apartado se centra en responder de forma sintética a las preguntas planteadas inicialmente en el Capítulo 3 y en resumir los resultados más importantes explicados detalladamente en el Capítulo 5.

6.2.1. Respuesta a las preguntas de investigación planteadas

En este apartado se responde de forma sintetizada a las preguntas de la tesis planteadas en el apartado 3.2. del Capítulo 3. Dado que esta síntesis no capta todos los detalles de los resultados obtenidos en las preguntas de investigación, se remite al lector al Capítulo 3 para el desarrollo de cómo se ha llegado a estas preguntas y al Capítulo 5 para el análisis detallado de los resultados obtenidos.

Recuperando la pregunta general a investigar, se planteó:

PG: ¿Cuáles son los factores y mecanismos que dan forma al rol de la alta dirección en la gestión de recursos humanos?

Como se comentó en el apartado 3.2. del Capítulo 3, debido a los vacíos existentes en la revisión de la literatura y la escasez de estudios encontrados que relacionen específicamente a la alta dirección con su rol en la GRH, se haría necesario formular preguntas de investigación más específicas para explorar las distintas relaciones

planteadas en nuestra hoja de ruta (Capítulo 2). Así pues, esta pregunta general se responde de manera extensiva a lo largo de todo el Capítulo 5, a medida que se responde a las distintas subpreguntas de esta tesis. A continuación, se detallan estas subpreguntas específicas, que fueron concretadas a partir de la pregunta general y que proporcionaron un foco de atención durante el análisis:

La primera subpregunta es:

P1: ¿Qué aspectos del comportamiento de la alta dirección configuran la GRH en las pymes?

En relación con esta pregunta, se han analizado los siguientes aspectos:

- El primer comportamiento analizado de la alta dirección relacionado con la GRH ha sido el tipo de liderazgo. En nuestro estudio observamos distintos estilos de liderazgo, aunque el democrático/participativo y el paternalista son los más comunes. Al relacionar los estilos de liderazgo con el tipo de iniciativas de RRHH presentes en las empresas, pudimos observar que los estilos de liderazgo parecen estar asociados a distintos grados de formalización y planificación de las políticas de RRHH, de modo que éstas son más informales y decididas ad-hoc en empresas donde encontramos liderazgos más paternalistas. Según Marlow y Patton (2002), citado por Kim y Gao (2010), la GRH informal y paternalista se adopta para crear un sentido colectivista de trabajo en equipo y relaciones sociales que son fundamentales para generar motivación y compromiso en los empleados. A su vez, también consideramos que esta relación entre el estilo paternalista y la informalidad de la GRH es debido a que la alta dirección prioriza el cuidado, el apoyo, la protección y la confianza mutua entre el líder y sus subordinados (Mussolino y Calabrò, 2014), lo cual genera una relación personal entre alta dirección y empleados mucho más estrecha (Sanchez-Famoso et al. 2017).

- Seguidamente, se estudió el nivel de dedicación a la GRH por parte de la alta dirección. Los resultados indican que por lo general los directivos reconocen una menor dedicación de la que sería esperable. Mientras que los directivos entrevistados reconocen estar preocupados por la GRH en su empresa, también admiten no invertir el tiempo necesario en su implantación y funcionamiento. Uno de los motivos de esta escasa dedicación a la GRH es por qué los directivos creen que su rol no es tanto el de ser gestor de personas sino que prevalecen otros roles como ser gestor de ventas o de aspectos financieros de su empresa. También se observa como la participación de los directivos en la GRH es mayoritariamente ocasional y ad-hoc, ya que solo se implican directamente en la resolución de problemas cuando no se han podido resolver desde niveles más operativos.

En la segunda pregunta, siguiendo los postulados de la *Upper Echelons Theory* (Hambrick y Mason, 1984), nos hemos centrado en investigar hasta qué punto hay características personales de la AD que nos ayuden a explicar algunos de sus comportamientos en relación a la GRH descritos anteriormente. En concreto nos preguntábamos:

P2: ¿Qué factores dan lugar a estos comportamientos de la alta dirección de las pymes?

- En primer lugar, para contestar a esta pregunta, nos fijamos en si características individuales de los directivos tales como su edad, nivel de estudios, o experiencia previa influyen en el tipo de liderazgo ejercido. Como hemos comentado en el capítulo 5, el análisis de los datos muestra que los directivos más jóvenes tienden a ejercer liderazgos más participativos, mientras que los directivos de mayor edad tienden a liderazgos más paternalistas o, en algunos casos, a estilos más liberales o “laissez-faire”. Asimismo, también hemos observado que los directivos no propietarios tienden a ser más democráticos/participativos y los que son propietarios son en general más paternalistas. Finalmente, cabe destacar que son los directivos de mayor edad que a su vez son propietarios los que suelen ejercer

liderazgos más paternalistas ligados a una menor formalización de las prácticas de RRHH.

- Por último, referente al tiempo de dedicación a la GRH por parte de los directivos, observamos que los directivos con estudios superiores tienen una dedicación mayor. También es interesante observar que los directivos más jóvenes tienen más dedicación que los de 50-59 años. Por último, a nivel de propiedad, los directivos propietarios dedican más atención a la GRH que los directivos que no son propietarios. Por lo tanto, vemos que el tiempo dedicado a la GRH sí tiene relación en muchos casos con distintas características personales.

Finalmente, la pregunta tres hace referencia a:

P3: ¿Cómo contribuye el tipo de GRH adoptado a los resultados de esta función en las pymes?

- Tanto si la GRH es formal como informal los resultados indican que los niveles de compromiso y clima laboral son positivos por lo que en general, los trabajadores están satisfechos con la forma de gestionar que tiene la alta dirección.
- A la vez, la tasa de rotación es baja y el absentismo casi nulo. En los resultados vemos como existe menos rotación en aquellas empresas donde las prácticas de RRHH son informales y ad-hoc. Con ello, se observa que la rotación y el absentismo no dependen de la formalización de las prácticas de RRHH.
- Con relación a lo anterior, el grado de formalización de las políticas de RRHH parece no tener relación con los resultados en términos de compromiso, clima laboral, rotación y absentismo.
- Por lo tanto, nuestro análisis parece indicar que el factor determinante en relación con los resultados tradicionales de la función de RRHH (ej. absentismo,

satisfacción laboral) no es tanto el grado de formalización y planificación de la GRH, como las actuaciones y, en especial, el liderazgo ejercido por la AD. En este capítulo abordamos las implicaciones que este hallazgo tiene en el contexto de las pymes.

6.2.2. Reconfiguración del modelo y otros resultados

Una vez analizadas las distintas relaciones inicialmente planteadas y observando como los datos nos sugieren otras relaciones (Capítulo 5, apartado 5.5.), en este apartado se presenta el modelo final resultante de la presente investigación (ver figura 6.1.).

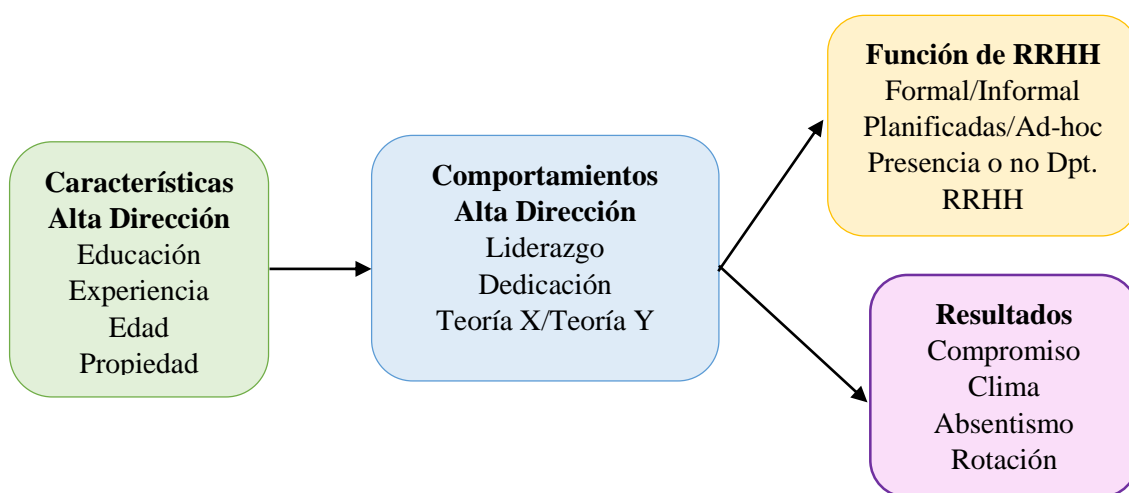


Figura 6.1. Modelo final sobre el rol de la alta dirección en la gestión de RRHH en las pymes.
Fuente: Elaboración propia

En este modelo final se muestran las dimensiones que sí están relacionadas entre ellas. En primer lugar, se observa como existe relación entre las características de los altos directivos y sus comportamientos (P2). En concreto, tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, se han encontrado patrones y perfiles que pueden estar asociados a cómo son los directivos en relación a su estilo de liderazgo y al tiempo de dedicación que prestan la GRH. Un ejemplo de perfil serían los directivos que tienen estudios superiores, son más jóvenes (entre 40-49 años) y no son propietarios, que tienden a actuar con un estilo de liderazgo más democrático/participativo. En segundo lugar, los resultados nos muestran como hay un nexo entre los comportamientos de la alta dirección y el tipo de GRH que se aplica en sus empresas. Especialmente se observa como la GRH parece ser más informal cuando la alta dirección ejerce un estilo paternalista y más formal cuando

el estilo es democrático/participativo. En todo caso, la asociación entre comportamientos y GRH (P1) es menos clara de lo que en un principio nuestro modelo nos hacía suponer. Por último, en nuestro modelo final se ha hallado una nueva relación entre los comportamientos de la alta dirección y los resultados organizacionales. Esta conexión no se había contemplado al principio de la presente investigación, por lo que se ha descubierto a partir de la reconfiguración de nuestro modelo inicial. En ella podemos observar como el estilo de liderazgo de la alta dirección parece substituir el efecto de la GRH ya que, incluso implementando políticas de RRHH informales, las variables compromiso, clima y rotación son buenas. Finalmente, debemos tener en cuenta que normalmente las características de la función de RRHH son planteadas como un precursor y un antecedente de los resultados en las personas, pero en la presente investigación esto no ha sido así, ya que tal y como se puede observar en nuestro modelo final, tanto la función de los RRHH como los resultados de los empleados son el resultado de los comportamientos de la alta dirección. De ese modo, estas dos últimas dimensiones son consecuencias separadas de los comportamientos de la alta dirección y no una cadena entre modelo de GRH y resultados en las personas como se planteó en el modelo original.

Finalmente, y antes de pasar a la discusión de los resultados, también se deben destacar los siguientes hallazgos:

1. En la mayoría de casos, hay un consenso de opiniones entre los diferentes informantes. Estas coincidencias existen en temas como son el compromiso laboral que tienen los trabajadores, el buen clima de trabajo así como, en la tasa de rotación y absentismo. A la vez, también se observa este grado de acuerdo en cuestiones acerca de cómo se implementan las prácticas de RRHH en las empresas o el tipo de estilo de liderazgo que tiene la alta dirección con sus empleados. En cambio, hubo divergencias en aspectos tales como:
 - La falta de retroalimentación de los directivos,
 - La falta de participación de los directores generales en los problemas de los empleados (laborales y no laborales) y,
 - La falta de reconocimiento a un "trabajo bien hecho".

2. A partir de haber analizado el tipo de estilo de liderazgo que adoptan los directores generales en las pymes, se puede observar que, en la mayoría de casos, los directivos juegan un papel dual. Por un lado, realizan sus funciones como líderes y tienen sus responsabilidades como directores de la organización pero por otro, se observa como también efectúan tareas de gestión de personas más típicas de mandos intermedios.
3. En los resultados de la presente tesis, también contemplamos como a pesar de que los directores generales muestran preocupación por los temas de GRH y adoptan los discursos de "la gente es nuestro activo más importante", reconocen que rara vez invierten su tiempo en tareas de GRH. Aun así, tanto los empleados como los directores generales entrevistados coinciden en que los directores se preocupan por sus empleados y que hay altos niveles de compromiso afectivo dentro de la empresa.
4. Finalmente, otro resultado muy relevante en esta investigación es que tanto si las políticas de RRHH son formales como informales, como si son planificadas o decididas ad-hoc, el nivel de compromiso de los empleados sigue siendo positivo, el clima laboral bueno, el grado de rotación bajo y el absentismo bajo. Todo esto nos hace pensar que quizás no sea tan importante, en el contexto de las pymes, el tener unas políticas de RRHH formales o que exista un departamento de RRHH como tal, sino más bien que el comportamiento de la alta dirección hacia sus empleados. En concreto, los resultados serán mejores cuando los trabajadores sientan que su trabajo es reconocido y que existe una buena comunicación con la AD (esto es, que la alta dirección sea accesible y abierta a escuchar y proporcionar feedback, tanto en lo laboral como en lo personal).

6.3. DISCUSIÓN

Este estudio ha demostrado que los altos directivos de las pymes son actores importantes en el proceso de toma de decisiones (Seyal et al. 2012), así como en el desarrollo e implementación de dichas decisiones. Los directivos en el contexto de las pymes desempeñan un rol trascendental ya que la corta distancia física y emocional que separa a los gerentes de sus subordinados (Suárez, 2003) lleva a los gerentes a asumir un papel importante a la hora de decidir tanto qué hacer como cómo organizar los recursos para

poner en práctica las decisiones (Cuéllar-Molina et al. 2019). Las pymes tienen unas características específicas que hacen que sus gerentes adquieran un alto nivel de relevancia, así como que el efecto de las decisiones de estos gerentes sobre el desempeño de la empresa sea más notorio (Cuéllar-Molina et al. 2019). Asimismo, tal y como aseguran Harney y Alkhalaf (2020), las pymes tienen características particulares que hacen que su GRH represente un importante reto. De ese modo, a causa de que los asesores especialistas en RRHH a menudo son demasiado costosos para las pymes (Matlay, 1999), la alta dirección es quien invierte tiempo en diseñar el sistema de GRH y, en consecuencia, pueden tener una gran influencia en la aplicación de las prácticas de RRHH (Cassell et al. 2002 y Matlay, 1999).

El primer hallazgo interesante en nuestra investigación se relaciona con la aportación de Valverde et al. (2006), donde consideran que el papel que tienen los directivos en la GRH es fundamental y su influencia por lo que hace a la función de la GRH se da a diferentes niveles y ámbitos de la función. En el caso de las pymes, además, su rol es múltiple, ya que se ven en la necesidad de tomar responsabilidades y desempeñar actividades que en empresas de mayor tamaño serían propias de los especialistas en gestión de RRHH, de los mandos intermedios e, incluso, en ciertas ocasiones, de los propios trabajadores de base. Así, podemos percibir la importancia que tienen estos actores en sus organizaciones, donde llegan a realizar tareas muy necesarias (como por ejemplo, recepción, tareas de mantenimiento, control de habitaciones y atención al cliente) que, sin embargo, no se suelen asociar al ámbito de la alta dirección.

En relación con la GRH que se implementa mayoritariamente en el ámbito de las pymes, la literatura ha prestado especial atención a todos aquellos estudios que plantean la necesidad de tener implementadas prácticas de RRHH formales en las pymes. Alatailat et al. (2019) asegura que los académicos han prestado cada vez más atención al estudio de cómo es el pensamiento estratégico de los gerentes en términos de GRH, y particularmente cómo el uso de prácticas de RRHH puede afectar el desempeño organizacional. Numerosas investigaciones consideran que desarrollar políticas de RRHH en las empresas es fundamental para las organizaciones. Por ejemplo, Kramar (2014), considera que la alta dirección puede, a través de sus acciones, aumentar la legitimidad de las políticas de GRH, comprometer recursos e influir en el consenso dentro de la jerarquía organizacional para crear un clima de GRH fuerte. A la vez, algunos académicos también consideran que las prácticas de RRHH pueden ser sofisticadas y

formales (Deshpande y Golhar, 1994 y Hill y Stewart, 1999). Aun así, debemos ser conscientes que en las pymes la GRH suele ser más informal, intuitiva y simple en su aplicación y no necesariamente se aplica a todos los empleados (Nguyen y Bryant, 2004 y Wu et al. 2014). Justamente este grado de informalidad tanto en su enfoque general de la GRH como en relación con las prácticas específicas de RRHH (Dundon et al. 2009) puede crear un fuerte sentido de trabajo en equipo y aumentar las relaciones sociales y la motivación de los empleados (Marlow y Patton, 2002).

Con todo ello, los resultados de la presente investigación cuestionan una visión excesivamente normativa en la literatura con respecto a la necesidad de adoptar una GRH formalizada en las pymes. Durante años, la literatura ha tratado de persuadir a los directivos que implementar sistemas de RRHH formales y planificados en las pymes es una fuente de ventaja competitiva, pero no se ha preocupado en mostrar medios alternativos y más informales que a la postre puedan ser igualmente efectivos. Por ejemplo, Sánchez-Marín et al. (2017) y Dekker et al. (2014) encontraron que un mayor grado de formalización de RRHH influye positivamente en el desempeño de la organización. De la misma manera, investigaciones como las de Crook et al. (2011) y Jiang et al. (2013), proporcionan evidencias empíricas de que existe una relación positiva y sinérgica entre la formalización de las prácticas de RRHH y el desempeño de la empresa cuando los empleados pueden obtener, desarrollar y aplicar conocimientos y habilidades que son consistentes con los objetivos específicos de la empresa. Si bien esa asociación parece existir, no está claro que se trata de una relación de causalidad. Es posible que pymes con buenos resultados adopten políticas más formales solo a posteriori sin que esas fueran realmente necesarias. Nuestro trabajo empírico muestra que, en todo caso, la formalización no es una condición necesaria, y que la relación entre formalización y resultados no es clara. Asimismo, Nguyen y Bryant, (2004) creen que un alto nivel de informalidad en la GRH puede considerarse una fuente de ventaja competitiva. Finalmente, autores como Bacon et al. (1996), Pittino et al. (2016) y Barrett y Meyer, (2010) concluyen que incluso cuando las prácticas de RRHH no son sofisticadas y/o formales, éstas juegan un papel importante en el éxito de las pymes. En este sentido, sería interesante estudiar cuáles son los atributos que hacen que las prácticas de RRHH sean exitosas en las pymes, ya que como se ha observado en este estudio, su grado de formalidad no es lo que marca la diferencia para hacerlas exitosas en conseguir resultados en los trabajadores.

Así pues, es imprescindible que la alta dirección entienda que en muchas ocasiones las prácticas de RRHH en las pymes no son tan importantes como el *feedback* que puedan recibir los empleados por su parte, lo relevante que es la comunicación en una empresa o cualquier otra de sus decisiones, intervenciones y actuaciones encaminadas a que los empleados estén motivados y que se sientan que pertenecen a la organización.

6.4. IMPLICACIONES

6.4.1. Implicación teórica

A continuación se presentan las principales aportaciones teóricas del presente estudio. Cabe destacar que la presente tesis es un avance sobre la investigación previa acerca del rol que ocupa la alta dirección en las pymes y, en particular, sobre el gran potencial que aborda el papel de desempeña la alta dirección en la GRH.

A través de una revisión de la literatura existente sobre el papel de la alta dirección y la GRH, la tesis proporciona visibilidad a un tema que hasta el momento parecía no ser tratado en las revistas de GRH, a pesar de su importancia. En el capítulo 2, la revisión de la literatura se resume en un modelo que pretende orientar futuras investigaciones en este ámbito de forma amplia, enmarcando la acción directiva en su contexto tanto interno como externo, y prestando especial atención a las características de la Dirección General.

Ya en el terreno de las pymes, los estudios de caso en los que se sustenta la tesis también hacen distintas aportaciones. En primer lugar, este estudio contribuye a despejar dudas sobre al rol que desempeña la alta dirección y su relación con la GRH en las pymes. Para Beer et al. (2015), existe un gran potencial para investigar el papel que desarrolla la alta dirección en la GRH debido a que los directivos son reconocidos como los principales responsables de la toma de decisiones estratégicas y de liderazgo en la GRH (Valverde et al. 2006). En relación al contexto de las pymes, el rol que ejerce la alta dirección es aún más singular ya que la ausencia de gerentes de RRHH en estas organizaciones conlleva que los directivos tengan la responsabilidad de administrar la GRH (Harney y Alkhalaf, 2020). Asimismo, en la presente investigación se muestra empíricamente las relaciones entre las características de los altos directivos y sus comportamientos en relación con la GRH y las prácticas que acaban adoptándose. Académicos como Caldwell (2011) han investigado algunos antecedentes de la alta dirección considerando que la personalidad y experiencia de los directivos jugaron un papel muy importante en la agenda de los RRHH.

En el ámbito de las pymes, el tamaño, la edad y/o los recursos se consideran elementos clave que sustentan la naturaleza y la viabilidad de las prácticas de RRHH en las pymes (Lai et al. 2017 y Fabi et al. 2007 citado por Harney y Alkhalaf, 2020). En relación a los comportamientos que pueden adoptar los altos directivos, una de las teorías más relevantes y que ha aportado especial interés en la presente tesis, es la teoría del liderazgo. Con ella se ha comprendido el papel que desempeña la alta gerencia en la GRH. Aun así, tal y como mencionamos en nuestra revisión de la literatura, consideramos que son necesarios más trabajo para analizar los diferentes tipos de estilos de liderazgo de alta dirección y vinculándolo a acciones y resultados relacionados con la GRH (López-Cabrales et al. 2017). Finalmente, juntamente con estudios como los de Elorza et al. (2011) y Do y Shipton (2019), se ha considerado necesario incorporar las percepciones de los empleados para saber cómo la GRH es realmente recibida y comprendida por estos actores.

En segundo lugar, con la presente investigación se ha observado como los gerentes de las pymes ejercen un papel dual debido a la corta distancia que separa la alta dirección de sus empleados y como consecuencia, los gerentes se responsabilizan de funciones que pertenecen a mandos intermedios o trabajadores. Asimismo, Longenecker et al. (1994) creen que los directivos de las pymes, ocupan el rol del departamento de RRHH ya que debido a los limitados recursos con los que cuentan estas organizaciones, la alta dirección también es la responsables del diseño e implementación de cualquier sistema de RRHH. A su vez, Harney y Alkhalaf (2020) también opinan que la alta dirección, aparte de ser la responsabilidad de gestionar a los empleados, realizar funciones propias de los directivos de línea y supervisores. Por último, Valverde et al. 2006 argumentan que el rol que adoptan los directivos en las pymes es fundamental ya que su influencia en la GRH es múltiple debida a que desempeñan el rol de diferentes actores.

En tercer lugar, este estudio contribuye a llenar el vacío empírico que nos encontramos sobre las percepciones que tienen la alta dirección en relación a la GRH ya que este actor influye totalmente en la GRH de las pymes. La posición jerárquica que poseen los directivos en las organizaciones comporta que sus creencias y acciones relacionadas con la GRH influyan en la filosofía y en la adopción de las políticas que se implementan en la función de RRHH. De ese modo, en esta investigación se ha podido estudiar qué tipo de percepciones, creencias y actitudes tiene la gerencia frente a su rol como gestor de personas. Tal y como argumentan Brandl y Pohler (2010), al ser la alta dirección el

principal responsable de la toma de decisiones en una organización, las creencias y actitudes de la alta gerencia hacia la función de RRHH, así como hacia el valor de la GRH y sus empleados (Arthur et al. 2016) pueden ser cruciales para la eficacia de la GRH. Asimismo, Bowen y Ostroff (2004) consideran que para que la GRH sea exitosa en una organización debe existir apoyo por parte de la alta gerencia, incluyendo las creencias de los altos directivos sobre la importancia de las personas, la inversión en RRHH y la participación de profesionales de RRHH en el proceso de planificación estratégica.

Finalmente, en cuarto lugar, con este estudio se ha demostrado que la adopción de prácticas formales de RRHH en las pymes no está relacionada con el compromiso, el clima laboral, la rotación y el absentismo ya que en las pymes con prácticas de RRHH informales existe el mismo grado de compromiso, de clima laboral, de rotación y de absentismo. De la misma forma, Lai et al. (2017) ha demostrado que los empleados que trabajan en pymes muestran mayores niveles de satisfacción y compromiso, incluso en ausencia de una GRH sofisticada y formal. A su vez, Lai et al. (2017) y Storey et al. (2010) sugieren que hay mucho que aprender desde la perspectiva de los empleados, ya que la investigación indica que la relación esperada entre la GRH más formalizada y los resultados de los empleados en las pymes es mucho más complicada y no lineal de lo que se suponía tradicionalmente. Finalmente, otros estudios sobre el desempeño de la GRH analizaron la efectividad de las prácticas de RRHH centrándose en observar los comportamientos de los empleados y los resultados de la GRH. Chow (2004) y Mustafa et al. (2018) encontraron que la satisfacción y el compromiso de los empleados no varía con respecto a si la GRH es formal o informal.

Así, nuestro estudio es pertinente y potencialmente fructífero para contribuir a la literatura existente porque fomenta un avance en cuanto a las variables examinadas y a las conclusiones alcanzadas. Asimismo, estos hallazgos teóricos tienen implicaciones prácticas que se analizan a continuación.

6.4.2. Implicación práctica

En este apartado se exponen las implicaciones prácticas que se derivan de este estudio. Según Heneman et al. (2000), la falta de información sobre los RRHH en las pymes es un problema para la teoría, la investigación y la práctica. La teoría actual de los RRHH a menudo se desarrolla y prueba en grandes organizaciones y como resultado, se sabe poco

sobre hasta qué punto la teoría se extiende a las organizaciones empresariales más pequeñas. Debido a que la teoría, en su mayor parte, no se extiende a las pymes, los estudios que aparecen en la literatura en general, son menos relevantes para los profesionales de las pymes. Por lo tanto, la teoría sobre los RRHH y las investigaciones que se están aportando pueden no ser congruentes con los problemas reales de RRHH que desafían a los profesionales de las pymes (Heneman et al. 2000). A causa de ello, los profesionales de las pymes pueden llegar a desconocer los problemas prácticos de los que deberían ser conscientes por lo que en nuestra investigación, creemos que es necesario que estos actores sean capaces de identificar sus problemas a través del presente estudio.

Las siguientes implicaciones son propuestas a nivel organizacional e individual por lo que se pretende proporcionar información valiosa que sea útil para la alta dirección que gestiona pymes. Así pues, la alta dirección puede utilizar el marco propuesto (ver Figura 6.1.) para diagnosticar qué factores determinan su situación actual y de ese modo, identificar qué aspectos son importantes y necesarios para avanzar en su rol como gestor de personas.

A continuación se detallan las principales contribuciones prácticas del presente estudio:

Dado que esta investigación realiza un análisis de las características y comportamientos que desarrolla la alta dirección en las pymes, se ha podido estudiar con más detalle qué relación existe entre su rol como gestor de personas y las percepciones que tienen sus empleados. Con ello, hemos observado como en este tipo de empresas las características específicas de las prácticas de RRHH no son tan relevantes como lo pueden ser en empresas de mayor tamaño. Debido a ello, en primer lugar, se debería proporcionar a la alta dirección otro tipo de herramientas más eficaces como por ejemplo, mentalizar a los directivos que aparte de desempeñar el rol de director de ventas o de operaciones, también son directivos de RRHH y que por tanto tienen que ocuparse y dedicarse a la gestión del personal de su organización. A su vez, con este estudio también pretendemos hacer entender a la alta dirección que deben invertir en sus propios estudios y realizar programas de formación con contenidos dirigidos a potenciar sus habilidades directivas, o a la resolución de conflictos, o a fomentar el trabajo en equipo, o a cómo hacer que los empleados se sientan motivados y satisfechos, o realizar sesiones de coaching, entre otros. Así pues, después de haber realizado esta investigación acerca de la alta dirección y la GRH, nuestro relato es que debemos ser conscientes que no únicamente importan las prácticas de RRHH que se puedan implementar en las pymes sino que existen otros

factores como los anteriormente mencionados que pueden ser más importantes y eficaces para que la alta dirección gestione de forma correcta su personal. De ese modo, se pretende que en las pymes la alta dirección esté formada para poder gestionar correctamente su rol como gestor de personas ya que en la mayoría de ocasiones, el propio director es quien decide e implementa acciones relacionadas con el personal.

En segundo lugar, creemos que es primordial informar y formar a los directivos de las pymes de que deben ser conscientes de la importancia, necesidad y del trabajo valioso que implica gestionar correctamente el personal en sus organizaciones. Aunque la literatura ha demostrado que esto está ampliamente cubierto en publicaciones sobre pymes, se ha demostrado que la estrategia de RRHH en las pymes es un tema en el que los directivos no le dan mucha importancia (Heneman et al. 2000 y Harney y Alkhalaf, 2020).

En tercer lugar, en cualquier organización es imprescindible que exista comunicación entre directivos y subordinados y en especial, en aquellas empresas donde los empleados consideran que no hay comunicación o existe falta de participación por parte de la alta dirección, por lo que sería adecuado fomentar la buena comunicación, un buen *feedback* e incluso un clima laboral positivo a partir de reunir los ambos actores. De ese modo, es responsabilidad de la alta dirección proporcionar un entorno de trabajo que genere y mantenga el compromiso de los empleados (Brunetto et al. 2012). A su vez, es importante que exista una situación laboral donde los empleados encuentren el trabajo significativo y, en consecuencia, quieran y puedan invertir en su trabajo para lograr beneficios personales y profesionales (Kahn, 1990).

Finalmente, a modo de conclusión, creemos que estos hallazgos son un reto tanto para los directivos de las pymes como para los académicos que desarrollan la teoría e investigan características y particularidades en este tipo de empresas. Tal y como hemos observado en nuestro estudio, cuanto más pequeñas son las pymes más informales son las prácticas de RRHH que se aplican. Por lo que, tal vez, es necesario proporcionar herramientas eficaces y beneficiosas en función de los recursos que estas poseen, en lugar de implementar prácticas de RRHH que se encuentran en las grandes empresas, ya que las pymes están configuradas de particularidades complemente distintas.

6.5. LIMITACIONES

La presente investigación no está exenta de limitaciones.

En primer lugar, el contexto geográfico del estudio es España, y más concretamente Cataluña, lo que limita la extrapolación de los resultados a otras poblaciones donde las pymes también son una parte muy importante del tejido empresarial. Con ello, sería valioso poder replicar el estudio en otras comunidades autónomas o en otros países y de ese modo ver si los resultados y conclusiones son parecidos a lo analizado en la presente tesis.

En segundo lugar, en la presente tesis nos hemos centrado en estudiar el sector hotelero. Centrar nuestro estudio en un único sector limita los resultados de nuestra investigación debido a que los resultados no son generalizables a una muestra más amplia de sectores, pero nos ha permitido comparar organizaciones del sector servicios con un peso importante del capital humano en la consecución de sus objetivos, con características similares entre organizaciones y que se enfrentan a retos similares. Para futuras líneas de investigación, proponemos indagar en otros sectores y de ese modo, poder comparar entre ellos y ver si existen diferencias interesantes.

En tercer lugar, aunque el tamaño de la muestra se considera suficiente y se logró la saturación teórica, el disponer de datos en relación con solo 25 hoteles puede dificultar la generalización de los resultados. Una de las propuestas para solventar este inconveniente sería ampliar la muestra a más hoteles. No obstante, un argumento a favor de la investigadora para excusar esta limitación es que la presente tesis cuenta con una gran cantidad de informantes -no sólo altos directivos sino también mandos intermedios y trabajadores.

Finalmente, cabe la posibilidad de que los altos directivos no dieran sus opiniones más honestas y optaran por dar explicaciones socialmente deseables en relación al papel que juegan como directores. A la vez, también puede ser que sucediera lo mismo con los mandos intermedios y los empleados a causa de la presión que pudieran sentir al hablar de su director y de la relación que tiene con ellos. Sin embargo, todos los informantes hablaron bajo condiciones de anonimato y confidencialidad lo que reduce la posibilidad de que tuvieran que dar una respuesta socialmente aceptable. Además, en varias ocasiones, obtuvimos visiones contrapuestas.

6.6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante el desarrollo de la investigación y el análisis de las limitaciones de la tesis, han surgido nuevas líneas de investigación que complementan los resultados obtenidos en esta tesis. A continuación, se exponen algunas líneas de investigación futuras que surgen de los resultados y de las limitaciones:

1. Para empezar, sería interesante testar nuestro modelo de forma cuantitativa y con muestras más grandes. Con ello, se podría ver qué relaciones del modelo se mantienen y contrastar las relaciones que en este estudio se han identificado de manera cualitativa, sobre todo, aquellas que se han podido solamente intuir debido al tamaño limitado de la muestra. Además, estas investigaciones cuantitativas deberían intentar replicar este estudio en otros sectores y contextos culturales distintos.
2. También sería pertinente introducir un enfoque inclusivo que incorporara investigación cuantitativa y cualitativa. En el ámbito de las percepciones y/o creencias de los altos directivos sobre el rol de RRHH, sería preciso diseñar instrumentos de evaluación más singulares. La propuesta sería construir a partir del material de campo recopilado, por un lado, escalas cuantitativas basadas en ítems y en análisis estadísticos sobre la estructura interna, la fiabilidad y los indicios de validez de estas. Por otro lado, podrían construirse guías, *checklists* y rúbricas cualitativas donde se describan los distintos tipos de apartados.
3. Además, estos instrumentos cualitativos (guías, *checklists* y rúbricas) y cuantitativos (escalas psicométricas) podrían definir perfiles de la alta dirección con el fin de analizar el encaje de cada perfil en distintos tipos de corporaciones (Arthur et al. 2016 y Brandl y Pohler, 2010). De ese modo, el descubrimiento de los perfiles de los altos directivos permitiría saber qué tipo de perfil encaja con más precisión en una empresa determinada.
4. En términos de contenido, cabría analizar, con muestras más amplias, cuál es el rol de la convergencia o divergencia de opiniones entre la alta dirección y los empleados sobre el clima laboral u otros resultados de la GRH en los empleados de las organizaciones, así como en otros resultados empresariales más finalistas. El tema del

grado de coincidencia de percepciones entre diferentes agentes sería de especial relevancia en el contexto de las pymes dado el mayor peso proporcional que cada uno tiene en la empresa.

5. Otra futura línea de investigación sería estudiar de forma inductiva qué posibles tensiones y dilemas se encuentra la alta dirección cuando gestiona su personal, y cómo los enfrenta. Tal y como hemos podido observar en nuestro estudio, la gran mayoría de directivos tienen dualidad de rol, ya que a menudo también realizan funciones de mandos intermedios e incluso de trabajadores. De ese modo, sería interesante observar qué tensiones existen cuando la alta dirección compagina ser la máxima autoridad y a la vez, otros roles típicos de otros agentes de la función de RRHH, como estar a cargo de equipos relativamente pequeños y tener que cuidarse de la gestión cotidiana de esos equipos (función típica de un mando intermedio), diseñar y decidir cómo llevar a cabo prácticas de RRHH (función típica de un especialista o departamento de RRHH) y también tener que implementarlas (función típica de un mando intermedio), e incluso involucrarse en tareas operativas como un trabajador más de la empresa.
6. Otra posible línea de investigación sería estudiar más profundamente los impactos de diferentes estilos de liderazgo. Como indican López-Cabrales et al. (2017), los estilos de liderazgo de los altos directivos como el transformacional y el transaccional influyen en el tipo de sistemas de RRHH adoptado. En la presente investigación, aparte de los estilos de liderazgo estudiados, sería interesante indagar con otros tipos de liderazgo como son, por ejemplo, el liderazgo de servicio (Liden et al. 2008), el auténtico (Walumbwa et al. 2008), el carismático (Conger y Kanungo, 1994), el ético (Kalshoven et al. 2011), el espiritual (Fry et al. 2005) o el tóxico (Rosenthal y Pittinsky, 2006).
7. Finalmente, es importante destacar que existen distintos marcos conceptuales a partir de los que se podrían articular todas estas nuevas línea de investigación. Un ejemplo sería indagar en la literatura de *paradox theory*. Los primeros defensores de esta teoría como Smith y Berg (1987), Cameron y Quinn (1988) y Poole y Van de Ven (1989) avanzaron la suposición epistemológica que las organizaciones son paradójicas con contradicciones o tensiones como características inherentes y persistentes de la

organización moderna. Así pues, los teóricos que apuestan por la *paradox theory* en lugar de ver las tensiones como problemas que se deben evitar, asumen que centrarse en las tensiones puede ayudar a encontrar soluciones creativas e innovadoras a los problemas organizativos en la búsqueda de la sostenibilidad organizativa. Finalmente, también podríamos prestar atención a la literatura sobre la ambigüedad de rol, el conflicto de rol y la sobrecarga de rol y de ese modo observar como estos constructos afectan al rol que adopta la alta dirección cuando gestiona su personal.

6.7. CONCLUSIÓN FINAL

Con este capítulo se pone punto final a la presente tesis. La consecución de los objetivos propuestos en esta investigación han permitido comprender empíricamente cómo se desarrolla el rol de la alta dirección como gestor de personas y cómo este rol representa una contribución a los resultados en los trabajadores de las organizaciones. Adicionalmente, esta investigación aporta un elemento novedoso, y es que se centra en estudiar el rol de la alta dirección en un contexto poco explorado como es el de las pymes.

Esta comprensión ha dado lugar a un modelo conceptual en el que se relacionan las características de la alta dirección (educación, experiencia, edad y propiedad), los comportamientos de la alta dirección (liderazgo, dedicación a la gestión de personas y teoría X/Y), la función de RRHH (formal/informal, planificada/ad-hoc y presencia o no de departamento de RRHH) y los resultados de esta cadena en las personas (compromiso, clima, absentismo y rotación). En este modelo, se destacan como relaciones más importantes las que identifican el impacto directo de los comportamientos de la alta dirección tanto en el tipo de función de RRHH que se establece en la empresa como en los resultados en las personas.

Más allá de los conocimientos específicos generados por esta tesis, ante todo es importante destacar que el presente trabajo ha realizado una contribución a un importante pero desatendido ámbito de investigación, que será necesario continuar analizando. En este sentido, creemos que es fundamental traer a un primer plano el papel de la alta dirección en el ámbito de la GRH y destacar la necesidad de profundizar en una línea de investigación dedicada, completa e integrada sobre este tema. Se ha argumentado que la GRH estratégica es un tema demasiado importante para ser abordado con enfoques insulares (Cascio, 2015) y la falta de atención prestada hasta la fecha a este actor crucial

Capítulo 6: Conclusiones, limitaciones y futuras investigaciones

en la gestión de personas nos recuerda esta deficiencia demasiado común de nuestra disciplina. Con todo ello, el presente estudio ha pretendido facilitar la inauguración de una línea de investigación muy necesaria en el contexto de la GRH.

6.7. REFERENCIAS

- Alatailat, M., Elrehail, H., y Emeagwali, O. L. (2019). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 370-395.
- Arthur, J. B., Herdman, A. O., y Yang, J. (2016). How top management HR beliefs and values affect high-performance work system adoption and implementation effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., y Coates, D. (1996). It's a small world: Managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Barrett, R., y Meyer, M. (2010). Correlates of perceiving human resource management as a 'problem' in smaller firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 48(2), 133-150.
- Beer, M., Boselie, P., y Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Bowen, D. E., y Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the 'strength' of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brandl, J., y Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
- Brunetto, Y., Teo, S. T., Shacklock, K., y Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Caldwell, R. (2011). HR directors in UK boardrooms: A search for strategic influence or symbolic capital? *Employee Relations*, 33(1), 40-63.
- Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. En Quinn, R. E., y Cameron, K. S. (Eds.), *Ballinger series on innovation and*

- organizational change. Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp. 1-18). Cambridge, USA: Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Cascio, W. F. (2015). Strategic HRM: Too important for an insular approach. *Human Resource Management, 54*(3), 423-426.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., y Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review, 31*(6), 671-692.
- Chow, I. H. S. (2004). Human resource management in China's township and village enterprises: Change and development during the economic reform era. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 42*(3), 318-335.
- Conger, J. A., y Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurements. *Journal of Organizational Behavior, 15*(5), 439-452.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., y Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology, 96*, 443-456.
- Cuéllar-Molina, D., Déniz-Déniz, M. C., y García-Cabrera, A. M. (2019). The HR decision-maker's emotional intelligence and SME performance. *Management Research Review, 43*(1), 56-81.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., y Depaire, B. (2014). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management, 53*(2), 5156-5538.
- Deshpande, S. P., y Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firm: A comparative study. *Journal of Small Business Management, 32*(2), 49-56.
- Do, H., y Shipton, H. (2019). High-performance work systems and innovation in Vietnamese small firms. *International Small Business Journal, 37*(7), 732-753.

- Dundon, T., Wilkinson, A., y Collings, D. (2009). Human resource management in small and medium sized enterprises. En Woods, G (Ed.), *Human resource management: A critical introduction*. London, U: Routledge.
- Elorza, U., Aritzeta, A., y Ayestarán, S. (2011). Exploring the black box in Spanish firms: The effect of the actual and perceived system on employees' commitment and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1401-1422.
- Fry, L. W., Vitucci, S., y Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-862.
- Hambrick, D. C., y Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Harney, B., y Alkhalaf, H. (2020). A quartercentury review of HRM in small and medium-sized enterprises: Capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 1-25.
- Heneman, R. L., Tansky, J. W., y Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26.
- Hill, R., y Stewart, J. (1999). Human resource development in small organizations. *Human Resource Development International* 2(2), 103-123.
- Jiang, K., Takeuchi, R., y Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50, 1448-1480.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., y De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

- Kim, Y., y Gao, F. Y. (2010). An empirical study of human resource management practices in family firms in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2095-2119.
- Kramar, R. (2014). Beyond Strategic Human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25, 1069-1089.
- Lai, Y., Saridakis, G., y Johnstone, S. (2017). Human resource practices, employee attitudes and small firm performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 470-494.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., y Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., y Petty, J. W. (1994). *Small business management: An entrepreneurial emphasis*. Cincinnati, Ohio, USA: South Western Publishing.
- López-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., y Díaz-Fernández, M. (2017). Leadership and dynamic capabilities: The role of HR systems. *Personnel Review*, 46(2), 255-276.
- Marlow, S., y Patton, D. (2002). Minding the gap between employers and employees: The challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms'. *Employee Relations*, 24(5), 523-539.
- Matlay, H. (1999). Employee relations in small firms: A microbusiness perspective. *Employee Relations*, 21(3), 285-295.
- Mussolino, D., y Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 197-210.
- Mustafa, M. J., Caspersz, D., Ramos, H. M. L., y Siew, C. M. M. (2018). The satisfaction of non-family employees with high involvement HR practices: Evidence from family SMEs. *Human Resource Development International*, 21(3), 163-185.

- Nguyen, T. V., y Bryant, S. E. (2004). A study of the formality of human resource management practices in small and medium-size enterprises in Vietnam. *International Small Business Journal*, 22(6), 595-618.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T., y Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89.
- Poole, M., y Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), 562-578.
- Rosenthal, S. A., y Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., y Erezuma, I. (2017). Succession in family businesses: Paternalism and gender. *Revista Espacios*, 38(11), 24-38.
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, A. L., y Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: An empirical comparison of family and non-family firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1084-1110.
- Seyal, A. H., Afzaal, T., y Saun, S. C. T. (2012). Assessing emotional intelligence and organizational citizenship behavior among executives: Examples from Bruneian SMEs. *International Business Management*, 6(4), 476-486.
- Smith, K. K., y Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. San Francisco, CA, USA: New Lexington Press.
- Storey, D. J., Saridakis, G., Sen-Gupta, S., Edwards, P. K., y Blackburn, R. A. (2010). Linking HR formality with employee job quality: The role of firm and workplace size. *Human Resource Management*, 49(2), 305-329.
- Suárez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10(5), 15-25.
- Valverde, M., Ryan, G., y Soler, C. (2006) Distributing HRM responsibilities: A classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6), 618-636.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., y Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wu, N., Bacon, N., y Hoque, K. (2014). The adoption of high performance work practices in small businesses: The influence of markets, business characteristics and HR expertise. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1149-1169.

Anexos

Guion entrevista Alta Dirección

Empezar agradeciendo la disponibilidad de concedernos la entrevista.

Explicar que la entrevista consiste en una serie de preguntas, algunas más genéricas y otras más específicas sobre su posición como Gerente/Director General de la empresa.

Es importante recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente queremos saber la opinión personal que tiene al respecto sobre el funcionamiento de su empresa y de las personas que forman parte.

Esta entrevista será totalmente confidencial, de tal forma que en la grabación sólo tendrán acceso los investigadores de este estudio, es por este motivo que es necesario firmar el documento de confidencialidad conforme nos comprometemos a garantizarla. A la vez, usted puede elegir entre preservar el anonimato tanto personal como de la empresa o bien, que podamos divulgar su nombre y el de la empresa como colaborador de la investigación.

Finalmente, y antes de empezar la entrevista, quisiera pedirle permiso para grabar la entrevista.

ENTREVISTA:

Bien, pues empezaremos con la entrevista.

INTRO: En primer lugar empezaremos con preguntas genéricas para conocer un poco la empresa y más adelante ya entraremos con preguntas más específicas.

- Datos Empresa

1. ¿Me podría explicar a qué se dedica su empresa?

Si NO nos lo ha respondido, preguntar, como mínimo:

- ¿Cuál sería el sector en que opera la empresa?
- ¿Y el año de creación?

- Datos Plantilla empresa

Si NO nos lo ha respondido cuando le preguntábamos por su empresa, preguntar:

INTRO: También me gustaría que me describiera el perfil de su plantilla, desde cuántos trabajadores hasta sus características.

- ¿Podría decirme qué número de trabajadores tiene su organización?
- ¿Cuáles son los mínimos y los máximos (entre temporada baja y alta si hay fluctuaciones)?
- ¿Cuáles son los tipos de contratos que tienen la mayor parte de trabajadores? Indefinido, temporal, jornada continua o partida...

- Aproximadamente, ¿cuál es la media de edad (o si hay una edad típica vs variedad)?
- ¿Suelen contratar nuevo personal o hace años que trabajan las mismas personas?
- ¿El perfil que pide para seleccionar a un candidato es más bien genérico o especializado y formado en el área de trabajo?

- Lugar de trabajo del CEO

INTRO: Ahora me gustaría preguntarle sobre su trabajo en concreto. Para empezar:

1. ¿Cuál es exactamente su posición dentro de la empresa?
2. ¿Cómo llegó a su puesto de trabajo?
3. ¿Nos podría explicar en qué consiste su lugar de trabajo? ¿Cuáles son las principales funciones que realiza dentro de la organización? *Nota de posibles respuestas: Yo hago de todo, un poco de cada, apagar fuegos, pensar con los proveedores...

Escenario A

Si él ya ha sacado a su respuesta sobre cosas del personal (Yo me dedico a la gente), hacer una pregunta como:

- Ah! ¿Pues por lo que veo el personal es una de sus principal preocupación/prioridades no? ¿Hasta qué punto es una preocupación?
- ¿Qué proporción de su tiempo de dedicación esto representa? (Y entonces seguro que explica algo más y enfocamos la entrevista hacia la GRH).

Escenario B

Si NO nos ha explicado nada sobre el personal:

INTRO: Y en cuanto a cuestiones del personal,

- ¿Qué proporción de su tiempo de dedicación esto representa? *Nota: Horas de dedicación a la GRH. Así ya enfocamos la entrevista y que él vea que es sobre personal.
- Más allá de la dedicación de tiempo ¿hasta qué punto es una preocupación? *Nota: No sólo la cantidad de horas que dedica sino hasta qué punto, los temas de personal le son un problema, un dolor de cabeza, un placer, una distracción...

4. ¿Usted es el propietario de la empresa?

- Si la respuesta es sí, preguntar: ¿Siempre ha sido así?
- Si la respuesta es no, preguntar: ¿Quién es el propietario? ¿Qué relación tienen?

INTRO: Pues ahora que hemos hablado del personal, miraremos cómo se estructura la función de gestionar este personal:

1. ¿Su empresa cuenta con un departamento especializado de RRHH, o una persona que se dedique, o una persona que una parte de sus temas de trabajo sea dedicarse también a la gestión del personal?

Si nos dice que tiene departamento de RRHH preguntar:

- ¿Siempre ha tenido Dpto. de RRHH?

Si dice que no siempre ha tenido pero ahora sí que tiene preguntar:

- ¿Desde cuándo? ¿Quién decidió poner un Dpto. de RRHH? ¿Por qué?

INTRO: Pues veo que gestionar personas es un trabajo distribuido en esta empresa. Hablaremos de eso, de cómo se distribuye.

1. ¿Quién se encarga de hacer las decisiones sobre el personal?
2. ¿Quiénes son las personas responsables de implementar las prácticas de RRHH?
3. Y ¿qué funciones realizan estas personas?

INTRO: Muy bien, ahora ya tengo una idea de cómo lo hace en general, ¿podríamos revisar algunas prácticas de RRHH que yo le vaya diciendo y ver quien las decide y cómo las hacen?

1. Para buscar gente, ¿cómo lo hacen? ¿Quién es el responsable de hacerlo?
2. Una vez tienen los posibles candidatos ¿quién los elige? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién es el responsable de hacerlo?
3. ¿Se realiza formación? Sí: ¿La realizan los propios trabajadores de la empresa o una empresa externa? ¿Cómo lo hacen? ¿Se planifica? (Horas de trabajo, fuera de horas de trabajo, in situ o en un aula). No: ¿Considera que no es necesaria? *Nota: Si dice que NO,

explorar si hacen, pero de manera informal (ej. Cuando entra un nuevo trabajador ¿cómo aprende cómo funcionan las cosas de su trabajo?)

4. ¿Evalúa el rendimiento de sus trabajadores? Sí: ¿Quién es el responsable de hacerlo? ¿Cómo lo hace? No: ¿Por qué? *Nota: Si dice que NO, explorar si se hace de manera informal (ej. ¿Usted tiene información para saber qué trabajadores funcionan mejor y peor? ¿Cómo lo llega a saber?)

5. ¿Hay espacio para promocionarse en esta empresa? Últimamente, ¿ha habido algún trabajador que ascendiera de posición? Sí: ¿Quién ha decidido que esa persona haya promocionado? ¿En base a qué méritos lo ha hecho?

6. ¿Cómo y quién toma las decisiones sobre qué cobra cada uno? ¿Hay muchas diferencias? (Ej: Si hay sistemas de incentivos). *Nota: Es importante que quede claro que no preguntamos sobre el salario.

7. Si se da la situación en la que se ha de despedir a alguien, ¿quién toma la decisión? ¿Quién lo comunica?

*Nota: veremos si son prácticas formales/informales, los roles de quien decide y quien implementa, si tienen éxito o no.

*Nota: Asegurar que por cada práctica sepamos quién lo hace, cómo se hace y hasta qué punto aquella práctica funciona o no, o si saben si existe o no. Ej: Evaluación del desempeño no consideran que sea una práctica pero los propios CEOs ya lo ven con sus propios ojos.

- Estrategia de RRHH

*Nota: A medida que le vamos preguntado al CEO qué políticas de RRHH utiliza se verá hasta qué punto el Dpto. de RRHH (si los hay) influye en las decisiones empresariales.

Si NO nos lo ha dicho deberíamos preguntar:

INTRO: Ahora que ya hemos visto las prácticas que utiliza, a su criterio...

1. ¿Le parece que la empresa tiene una estrategia genérica para gestionar el personal? ¿En qué consiste? ¿Cuáles son sus principales líneas?

Si tienen estrategia preguntar:

- ¿Tiene la estrategia escrita o formalizada?

2. ¿Se piensa en general en cómo sustituir a las personas que puedan marcharse de la empresa, tanto si se previsiblemente (Ej: jubilación) como si no? ¿Cómo lo hacen? ¿Hay un plan?

INTRO: Muy bien, una vez ya hemos hablado de los que, quisiera que habláramos de los cómo y los retos que plantea una tarea tan difícil como la de gestionar personas.

1. ¿Qué tipo de ambiente de trabajo le parece que hay en su empresa?

INTRO: Entiendo que con los años que tiene de experiencia, ha pasado por situaciones de todos colores en la gestión con personas...

1. ¿Me podría poner algún ejemplo de alguno de sus éxitos y alguno de sus obstáculos a la hora de gestionar personas en su empresa?

2. ¿Hay alguna experiencia positiva y negativa sobre gestión de personas que pueda compartir?

*Nota: Una situación/problema que se encontró importante en gestión del personal y que supo resolver de forma positiva o algún otro que no fuese tan bien. Preguntar:

- Positivo: las decisiones y acciones que hizo fueron acertadas en tema de gestión de personal.
- Negativas: que las decisiones y acciones que hizo no funcionaron o no fueron acertadas. Decisión-acción.

Si nos pone ejemplos de situaciones/problemas preguntar:

1. A raíz de estas experiencias o de otros similares, ¿ha cambiado su manera de ver cómo gestionar el personal? ¿Cómo?

INTRO: Entramos en el último bloque de preguntas de la entrevista. Es breve y me gustaría preguntar sobre algunos datos típicos de la actuación del personal de las empresas, como son la rotación (gente que marcha de la empresa) y el absentismo (faltas de asistencia de los trabajadores).

- Rotación y absentismo

Rotación: *Nota: No nos interesa tanto el % sino si la temporada siguiente vuelve la misma gente. Ej: Hace mucho tiempo que no se va nadie o hay la mitad que vuelven y el resto no.

1. ¿Qué proporción aproximada de trabajadores se va de la empresa a lo largo de un año?
2. De una temporada por la otra ¿vuelve la misma gente o hay nuevo personal?

Absentismo: Ej: cultura del "escaqueo".

1. ¿Se mide el absentismo? Si sí: ¿qué porcentaje aproximado representa?
2. ¿Hasta qué punto es un problema del absentismo?

*Nota: Seguramente no tendrán porcentaje, no pasa nada.

- Compromiso

1. ¿Tiene algún tipo de indicador o idea de hasta qué punto los trabajadores están comprometidos con la empresa?

Si nos dice que NO tienen:

- ¿Cuál es su sensación subjetiva?

INTRO: Ahora que ya estamos terminando la entrevista, no nos gustaría irnos sin que nos hiciera una pequeña reflexión, tanto personal como quiera, sobre:

1. ¿Cómo ve su propio rol como gestor o gerente de la empresa?
2. ¿Cómo se identifica? Ej: Como gestor de personas, de números, de ventas.
3. ¿Cuál es su filosofía como gestión de personas? Si tuviera que dar un consejo, escribir un libro sobre su filosofía de cómo gestionar personas, cuáles serían las ideas principales.

Dependiendo la edad que tenga:

- O el día que es retire qué consejos y filosofía dejaría de cómo se deben gestionar el personal. * Nota: Rol de identidad, como te sientes identificado con tu trabajo.

INTRO: Y en cuanto a posibles tensiones que se pueda encontrar como director de la empresa:

1. ¿Cuáles cree que son las tensiones o los dilemas con los que se encuentra más a menudo en cuanto a su rol como gerente de esta empresa?
2. ¿Cómo compatibiliza tener que gestionar el día a día de la empresa (apagar fuegos) y al mismo tiempo tener una visión más a medio o largo plazo como responsable final de su futuro?
3. ¿Encuentra algunas dificultades al ser la máxima autoridad, al tiempo jefe más inmediato y tal vez incluso, compañero de los trabajadores de la empresa?
4. ¿Existe algún tipo de tensión a la hora de simultanear estos roles?
5. ¿Se siente más cercano a las actividades de decidir y diseñar las políticas de la empresa (nivel más estratégico) o en las de implementarlas (nivel más operativo)? ¿Hay algún tipo de conflicto a la hora de simultanearlas?
6. En general, ¿se encuentra con algunos retos y/o dificultades a la hora de combinar diferentes roles en su trabajo?

INTRO: Finalmente me gustaría preguntar si...

1. ¿Sería posible re-contactar con usted en el supuesto caso de que tuviera alguna duda?
2. ¿Quisiera remarcar algún aspecto que considere importante y relevante sobre el rol que tiene como gerente y que no hayamos mencionado a lo largo de la entrevista?
3. Agradecimientos por la atención prestada.

FICHA IDENTIFICACIÓN EMPRESA

Fecha:

DATOS QUE DEBO RECOPIRAR. PREGUNTAS INTRODUCTORIAS.

Nombre empresa:

Sector:

Año creación:

Nº trabajadores empresa:

Propietario del negocio: Sí No

Cargo de la persona entrevistada: (Gerente, director...)

Nombre directivo:

Hombre **Mujer**

DATOS PERSONALES ALTA DIRECCIÓN

| |
|--|
| Edad <input type="checkbox"/> De 20 a 29 <input type="checkbox"/> De 30 a 39 <input type="checkbox"/> De 40 a 49 <input type="checkbox"/> De 50 a 59 <input type="checkbox"/> De 60 a 69 |
| Estudios Nivel: <input type="checkbox"/> Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Universitario Ámbito: <input type="checkbox"/> Postgrau/Màster Ámbito: |
| <ul style="list-style-type: none">• Experiencia laboral previa a la llegada a la empresa actual (tipos de trabajos): • Experiencia laboral en la empresa actual (tipos de trabajos): • Años como cargo intermedio : • Anys com a cargo alta direcció: |

Guion entrevista Line Manager

Empezar agradeciendo la disponibilidad de concedernos la entrevista.

Explicar que la entrevista consiste en una serie de preguntas, algunas más genéricas y otras más específicas sobre su posición como adjunto de la alta dirección de la empresa.

Es importante recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente queremos saber la opinión personal que tiene al respecto sobre el funcionamiento de la empresa donde trabaja y de las personas que forman parte.

Esta entrevista será totalmente confidencial, de tal forma que en la grabación sólo tendrán acceso los investigadores de este estudio, es por este motivo que es necesario firmar el documento de confidencialidad conforme nos comprometemos a garantizarla. A la vez, usted puede elegir entre preservar el anonimato o bien, que podamos divulgar su nombre como colaborador de la investigación.

Finalmente, y antes de empezar la entrevista, quisiera pedirle permiso para grabar la entrevista.

ENTREVISTA:

INTRO: Pues empezaremos la entrevista, primero se plantearán preguntas más genéricas para ver qué puesto de trabajo ocupa en la empresa y luego preguntas más específicas.

- Lugar de trabajo adjunto dirección

INTRO: Para empezar, me gustaría preguntarle sobre su trabajo...

1. ¿Cómo llegó al puesto de trabajo actual? ¿Cuántos años hace que trabaja?
 2. ¿Nos podría explicar en qué consiste su lugar de trabajo?
- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza dentro de la organización?
 - ¿Qué responsabilidades tiene?

Escenario A

Si nos ha hablado del personal preguntó:

- Ah, pues por lo que veo que tiene tareas de personal, ¿nos las podría explicar en más detalle?
- ¿Cuánto tiempo le dedica?
- ¿Hasta qué punto es una preocupación?

Escenario B

Si NO nos ha hablado del personal preguntar:

• Dentro de sus responsabilidades, ¿hay algunas que estén relacionadas con la gestión o trato con los trabajadores? ¿Cuáles son?

3. ¿Hace tiempo que trabaja con las mismas personas o va habiendo movimiento de personal?

- Aspectos sobre la GRH

INTRO: Muy bien, ahora que ya sabemos cuáles son las características de su puesto de trabajo, me gustaría saber sobre qué prácticas de personal se utilizan en la empresa. Así pues, ¿podríamos revisar algunas prácticas que yo le vaya diciendo y ver quien las decide y cómo las hacen?

1. ¿Para buscar gente como lo hacen? ¿Quién es el responsable de hacerlo?

2. ¿Una vez tiene los posibles candidatos quien lo elige? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién es el responsable de hacerlo?

3. ¿Se realiza formación? Sí: ¿La realizan los propios trabajadores de la empresa o una empresa externa? ¿Cómo lo hacen? ¿Se planifica? (Horas de trabajo, fuera de horas de trabajo, in situ o en un aula). No: ¿Considera que no es necesaria? *Nota: Si dice que NO, explorar si hacen, pero de manera informal (Ej. Cuando entra un nuevo trabajador, ¿cómo aprende cómo funcionan las cosas de su trabajo?)

4. ¿Se evalúa el rendimiento de los trabajadores? Sí: ¿Quién es el responsable de hacerlo? ¿Cómo lo hace? No: ¿Por qué? * Nota: Si dice que NO, explorar si se hace de manera informal (Ej. ¿Usted tiene información para saber qué trabajadores funcionan mejor y peor? ¿Cómo lo llega a saber?)

5. ¿Hay espacio para promocionarse en esta empresa? Últimamente, ¿ha habido algún trabajador que ascendiera de posición? Sí: ¿Quién ha decidido que esa persona haya promocionado? ¿En base a qué méritos lo ha hecho?

6. ¿Cómo y quién toma las decisiones sobre qué cobra cada uno? ¿Hay diferencias? (Ej: Si hay sistemas de incentivos). * Nota: Es importante que quede claro que no preguntamos sobre el salario.

7. Si se da la situación en la que se ha de despedir a alguien, ¿quién toma la decisión? ¿Quién lo comunica?

* Nota: veremos si son prácticas formales/informales, los roles de quien decide y quien implementa, si tienen éxito o no.

* Nota: Asegurar que por cada práctica sepamos quién lo hace, cómo se hace y hasta qué punto aquella práctica funciona o no, o si saben si existe o no.

INTRO: Pues una vez ya sabemos qué tareas de personal realiza en la empresa, ahora hablaremos sobre la acción del gerente (o el nombre del cargo que tenga el CEO entrevistado) y cuáles son sus estilos de gestionar al personal.

1. ¿Hasta qué punto el (nombre del CEO) está presente o involucrado en el día a día de los temas de personal que tú ves? ¿Nos podrías dar algunos ejemplos?
2. ¿Cuál es su estilo a la hora de gestionar a la gente? *Nota: Ejemplos de estilo de gestión del CEO.
3. ¿Cómo funciona la comunicación entre el gerente y usted? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
4. ¿Cómo funciona la comunicación entre el gerente y el resto de trabajadores? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
5. ¿Hasta qué punto el CEO es accesible cuando usted quiere comentarle algún aspecto del trabajo o incluso personal? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
6. ¿Hasta qué punto el CEO es accesible cuando los trabajadores quieren comentarle algún aspecto del trabajo o incluso personal? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
7. ¿El CEO tiene más preferencia para controlar los detalles de su trabajo o bien dejarle hacer como le parezca mejor? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
8. ¿El CEO tiene más preferencia para controlar los detalles del trabajo del resto de trabajadores o bien dejarlos hacer como le parezca mejor? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
9. ¿Cómo le da feedback sobre su propio trabajo? ¿Hasta qué punto le gusta al CEO comentar o valorar como hace usted su trabajo? ¿Esto se hace con alguna frecuencia regular o con algún tipo de formalidad?
10. ¿Cómo da feedback sobre el trabajo de los trabajadores? ¿Hasta qué punto le gusta al CEO comentar o valorar como los trabajadores su trabajo? ¿Esto se hace con alguna frecuencia regular o con algún tipo de formalidad?
11. En relación al feedback, en general, ¿le parece que el CEO le gusta más felicitar o corregir? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
12. Cuando alguien se equivoca en algo importante, ¿cómo lo gestiona el CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
13. ¿Hasta qué punto se interesa por los problemas o situaciones personales de los trabajadores? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
14. ¿Hasta qué punto le parece que el CEO prioriza la gestión de personas sobre otros temas? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

15. ¿El CEO tiene más preferencia para planificar los temas de personal a medio o largo plazo, o para ir decidiendo según como surge cada tema? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

16. ¿Hasta qué punto usted se siente apoyado por el CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

17. Y el resto de la plantilla, ¿hasta qué punto se sienten apoyados por el CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

18. ¿Ve el rol del CEO más bien como supervisor de su día a día o más bien como directivo general del futuro de la empresa? ¿Cree que es más cercano o más lejano?

19. ¿Qué tipo de dificultades o facilidades has encontrado en como el CEO combina estos dos roles?

INTRO: Ya para ir cerrando la entrevista, hablaremos del ambiente de trabajo que hay en la empresa:

1. ¿Qué tipo de ambiente de trabajo le parece que hay en su empresa? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

2. ¿Cuál es el grado de estrés que hay en el trabajo?

• Si es alto, ¿que el parece que lo provoca?

3. ¿Marcha mucha gente?

• ¿Por qué / por qué no?

4. ¿Cuál es el grado de absentismo en la plantilla?

• ¿Sabe si es mejor o peor que en otros hoteles?

• ¿Por qué le parece que es así (ya sea bajo o alto)?

5. ¿Hasta qué punto la plantilla se siente comprometida con la empresa? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

6. ¿Hasta qué punto usted personalmente se siente comprometido con la empresa? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

INTRO: Finalmente me gustaría preguntar si...

1. ¿Sería posible re-contactar con usted en el supuesto caso de que tuviera alguna duda?

2. Ahora que ya estamos finalizando la entrevista, ¿quisiera remarcar algún aspecto que considere importante y relevante sobre el rol del CEO y que no hayamos mencionado a lo largo de la entrevista?

3. Agradecimientos por la atención prestada.

Guion entrevista trabajador/a

Empezar agradeciendo la disponibilidad de concedernos la entrevista.

Explicar que la entrevista consiste en una serie de preguntas, algunas más genéricas y otras más específicas sobre su posición como trabajador/a de la empresa.

Es importante recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas, simplemente queremos saber la opinión personal que tiene al respecto sobre el funcionamiento de la empresa donde trabaja y de las personas que forman parte.

Esta entrevista será totalmente confidencial, de tal forma que en la grabación sólo tendrán acceso los investigadores de este estudio, es por este motivo que es necesario firmar el documento de confidencialidad conforme nos comprometemos a garantizarla. A la vez, usted puede elegir entre preservar el anonimato o bien, que podamos divulgar su nombre como colaborador de la investigación.

Finalmente, y antes de empezar la entrevista, quisiera pedirle permiso para grabar la entrevista.

ENTREVISTA:

INTRO: Pues empezaremos la entrevista, primero se plantearán preguntas más genéricas para ver qué puesto de trabajo ocupa en la empresa y luego preguntas más específicas.

- Lugar de trabajo trabajador/a

INTRO: Para empezar, me gustaría preguntarle sobre su trabajo...

1. ¿Cómo llegó al puesto de trabajo actual? ¿Cuántos años hace que trabaja?
2. ¿Nos podría explicar en qué consiste su lugar de trabajo?
 - ¿Cuáles son las principales funciones que realiza dentro de la organización?
 - ¿Qué responsabilidades tiene?
3. ¿Hace tiempo que trabaja con las mismas personas o va habiendo movimiento de personal?

Según la respuesta: ¿Por qué le parece que la gente marcha/no marcha de esta empresa?

- Aspectos sobre la GRH

INTRO: Muy bien, ahora que ya sabemos cuáles son las características de su puesto de trabajo, me gustaría saber aspectos sobre cómo se gestiona el personal de la empresa. Si no conocen alguna, no pasa nada. Como por ejemplo...

* Nota: El foco es ver cómo reciben las políticas de personal.

1. ¿Cuál fue el proceso de selección que siguió para llegar al puesto de trabajo que ocupa?
2. ¿Recibió algún tipo de formación en llegar?
3. Y en general, de manera continuada, ¿los trabajadores recibe algún tipo de formación necesaria para su puesto de trabajo? Sí: ¿Como por ejemplo? ¿Cómo lo hacen? (Horas de trabajo, fuera de horas de trabajo, in situ o en un aula). No: ¿En algún momento ha notado que tiene necesidades de formación para realizar alguna función que le corresponde?
4. ¿Sabe si la empresa evalúa el rendimiento? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace?
5. ¿Conoce algún compañero que la hayan ascendido de posición (o personalmente)? ¿Sabría decirme qué criterios se han seguido para decidir esta promoción? ¿Quién decide las promociones?
6. ¿Sabe cómo y quién toma las decisiones sobre qué cobra cada uno? ¿Sabe qué criterios se utilizan para determinar lo que cobra cada uno y si se cobra de manera fija o con algún tipo de variable? Si hay variable, ¿en base a qué criterios se consigue o no? ¿Interviene alguien a la hora de determinarlos? *Nota: Es importante que quede claro que no preguntamos sobre el salario, sino sobre todo QUIÉN hace qué.
7. ¿Si se da la situación en la que se ha de despedir a alguien, sabría decirme quien lo comunica?

Preguntar para cada política:

- ¿Qué objetivos le parece que la empresa persigue con esta política? ¿Qué busca haciéndolo así y no de otra manera?
8. ¿Qué objetivos le parece que la empresa persigue en general con sus prácticas y políticas de personal? Ex: Cuidar a la gente, exprimirlos al máximo...

INTRO: Pues una vez ya sabemos cómo recibe estas tareas de personal, ahora hablaremos sobre la acción del gerente y cuáles son sus estilos de gestionar al personal.

1. ¿Cuál es el estilo del gerente a la hora de gestionar a la gente? * Nota: Ejemplos de estilo de gestión del CEO.
2. ¿Cómo funciona la comunicación entre el gerente y usted en particular y los otros trabajadores en general? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

3. ¿Hasta qué punto el CEO es accesible cuando usted o algún otro trabajador quiere comentarle algún aspecto del trabajo o incluso personal? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
4. ¿El CEO tiene más preferencia para controlar los detalles de su trabajo (o la de otros trabajadores) o bien dejarle hacer como le parezca mejor? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
5. ¿Cómo le da el CEO feedback sobre su propio trabajo (o la de otros trabajadores)? ¿Hasta qué punto le gusta al CEO comentar o valorar como hace usted su trabajo? ¿Esto se hace con alguna frecuencia regular o con algún tipo de formalidad?
6. En relación al feedback, en general, ¿le parece que el CEO le gusta más felicitar o corregir? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
7. ¿Cuando alguien se equivoca en algo importante, como lo gestiona el CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
8. ¿Se interesa por los problemas o situaciones personales que pueda tener usted u otros trabajadores? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
9. ¿Hasta qué punto le parece que el CEO prioriza el trato con los trabajadores sobre otros temas? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
10. ¿Hasta qué punto usted se siente apoyado por el CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
11. ¿Ve el rol del CEO más bien como supervisor de su día a día o más bien como directivo general del futuro de la empresa? ¿Cree que es más cercano o más lejano?
12. ¿Qué tipo de dificultades o facilidades has encontrado en como el CEO combina estos dos roles?

INTRO: Ya para ir cerrando la entrevista, hablaremos del ambiente de trabajo que hay en la empresa:

1. ¿Qué tipo de ambiente de trabajo le parece que hay en su empresa? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
2. ¿Cuál es el grado de estrés que hay en el trabajo?

- Si es alto, ¿que el parece que lo provoca?
3. ¿Marcha mucha gente?
 - ¿Por qué / por qué no?
 4. ¿Cuál es el grado de absentismo en la plantilla?
 - ¿Sabe si es mejor o peor que en otros hoteles?
 - ¿Por qué le parece que es así (ya sea bajo o alto)?
 5. ¿Hasta qué punto usted personalmente se siente comprometido con la empresa? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.
 6. ¿El compromiso que tiene/no tiene, tiene que ver con la manera de gestionar del CEO?
¿Cómo?
 7. ¿Hasta qué punto usted se siente valorado por la empresa? ¿Hasta qué punto esta valoración/no valoración viene dada por la acción del CEO? Pedir ejemplos si no salen de manera natural.

INTRO: Finalmente me gustaría preguntar si...

1. ¿Sería posible re-contactar con usted en el supuesto caso de que tuviéramos alguna duda?
2. Ahora que ya estamos finalizando la entrevista, ¿quisiera remarcar algún aspecto que considere importante y relevante sobre el rol del CEO y que no hayamos mencionado a lo largo de la entrevista?

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI

THE ROLE OF TOP MANAGEMENT IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A STUDY IN SMES.

EL ROL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO EN PYMES

Maria Boda Cuerva